دليل العلاقات العامة

مرجع عملي شامل

تأليف : أليسون فيكر

ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامي





دار الفجر للنشر والتوزيع

دليل العلاقات العامة

مرجع عملي شامل

تأليف

أليسون فيكر

ترجمة

عبدالحكم الخزامي

استشاري تنمية المنظمات

دار الفجر للنشر والتوزيع

2004

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠٠٤

جميع الحقوق محفوظة للناشر

رقم الإيداع

٢١٠٠٣

الترقيم الدولى I.S.B.N.

977-358-049-0

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر ــ النزهة الجديدة ــ القاهرة

تليفون : 6246252 (00202) **فاكس :** 6246265 (00202)

المحتويات

التقديم

دليل العلاقات العامة The Public Relations (PR) ، مدخل شامل وتفصيلي إلى النظريات والممارسات في صناعة العلاقات العامة . إنه يتتبع تاريخ وتطور العلاقات العامة ، يستكشف الموضوعات الأخلاقية التي تؤثر على الصناعة ، يفحص علاقتها بالأمور السياسية ، تنظيمات جماعات التأثير على متخذي القرار والصحافة ، يقيّم مهنيتها ولوائحها التنظيمية ، ويقدم النصائح والإرشادات في مجالات التدريب والدخول في عضوية صناعة PR .

يوحد هذا الكتاب بين الأطر التنظيمية والنظرية لدراسة PR ، مع إعطاء أمثلة لتوضيح كيفية عمل الصناعة في الواقع العملي . إنه يعتمد على نطاق واسع من الاستراتيجيات والحملات الترويجية من جماعات ودوائر الأعمال ، وجماعات حماية المستهلك .

يتضمن كتاب دليل العلاقات العامة :

- مقابلات مع ممارسي PR حول ممارساتهم العملية .
- دراسة حالات ، أمثلة ، أذون صحفية بالنشر وتوضيحات من عديد من الحملات من شركات متعددة الجنسيات ، هيئات حكومية محلية ، ومؤسسات خيرية .
- فصول خاصة تتناول العلاقات العامة المالية ، النواحي الأخلاقية في دوائر الأعمال ، الترويج عبر الإنترنت وتحديات التكنولوجيا الحديثة .
- أكثر من عشرين توضيحًا من حملات PR الحديثة .

الجزء (1) :

سياق العلاقات العامة



الفصل الأول

ما هي العلاقات العامة ؟

What is Public Relations?

يهدف هذا الفصل إلى تغطية الموضوعات المتعلقة بتعريف العلاقات العامة PR ، وتمييزها عن الأنشطة الأخرى ، ولكن مع كلمة تحذيرية . لن يحل هذا معضلة محاولة شرح PR في جملة واحدة . تبقى الحقيقة بأن العلاقات العامة موضوع معقد وقابل للتكاثر من حيث الأنواع والأشكال . إنها تعتمد على نظريات وممارسات في حقول معرفية متنوعة كثيرة مثل : الإدارة ، وسائل الإعلام ، الاتصال ، وعلوم النفس . سوف يلقي المزيد من الأضواء لاكتشاف هذه الحلقات بنظرة شمولية أكبر في هذا الكتاب . يحتمل أن يكون لدى القراء فهم للموضوع ، وقدرة على صياغة تعريفاتهم الخاصة ، عندما يكونون قد وصلوا إلى نهاية الكتاب ، وليس فقط في نهاية الفصل .

في 1976 أتى Rex Harlow بعدد 472 تعريفًا عن PR ليخلص إلى الفقرة التالية :

> تمثل العلاقات العامة وظيفة إدارية متميزة تساعد على الإقامة والمحافظة على خطوط الاتصال ، الفهم ، القبول والتعاون بين المنظمات وجمهورها ؛ وتتضمن مشكلات أو موضوعات الإدارة ، وتساعد الإدارة على أن تبقى محاطة علمًا ومستجيبة لرأى الجمهور ، وتحدد وتؤكد على مسئولية الإدارة لخدمة مصالح الجمهور ، وتساعد الإدارة على أن تبقى على علم بالتغيير

واستثماره بفاعلية كجهاز إنذار مبكر للمساعدة على توقع الاتجاهات ، وتستخدم أساليب البحث والاتصال الأخلاقي كأدواتها الأساسية .

(مقتبسة من : Wilcox et al., 1992)

في عام 1978 ، وافق الاجتماع الدولي لجمعيات العلاقات العامة على أن :

العلاقات العامة هي فن وعلم الاجتماع لتحليل الاتجاهات ، توقع نتائجها ، نصح وإرشاد قادة المنظمات ، وتطبيق برامج تنفيذية مخططة ، والتي سوف تخدم كلا من المنظمة والمصلحة العامة (Wilcox et al.,1992)

تفيد كلمات ، "فن" و"علم الاجتماع" في توضيح التوتر المستمر بين فهم PR كأدوات اتصال تطبيقية تستند إلى العلم وقابلة للقياس ، وكوجدان لكثير من الممارسين حول أوجه العمل الأكثر انطلاقًا والأكثر إبداعًا . في الولايات المتحدة تسيطر عناصر العلوم الاجتماعية على فهم PR ، كما يعكسها نظامهم ومناهجهم التعليمية حول الموضوع . في بريطانيا ، تعتبر العلاقات العامة إلى حد كبير – ولكن ليس على سبيل الحصر – وظيفة إدارية وتدرس في معاهد إدارة الأعمال . في كلا البلدين ، توجد العلاقات العامة أيضًا في المعاهد الصحفية .

يوجد في بريطانيا "**معهد العلاقات العامة**" كمؤسسة علمية مهنية رائدة لممارسي العلاقات العامة ، وقد أنشئ في 1948 (انظر الفصل الخامس) . لا يزال التعريف الذي تبناه المعهد في 1987 مفيدًا .

العلاقات العامة عبارة عن الجهد التخطيطي والمتواصل لإنشاء والمحافظة على السمعة الطيبة والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها .

كثير من الكلمات الأساسية تستحق الوقوف عندها هنا : تفترض "التخطيطي" و"المتواصل" أن هذه العلاقات ليست آلية أو بلا جهود . في الواقع إنها لابد من إنشائها والمحافظة عليها – تنشأ العلاقات العامة في توقيت محدد – إنها ليست سلسلة من الأحداث غير المترابطة . أيضًا يلاحظ أن الهدف ليس في الشعبية أو الموافقة ، ولكن السمعة الطيبة والفهم . يعتقد الكثيرون أن PR لمجرد ترويج إحدى

المنظمات ، في حين أن معظم عمل PR يتضمن التأكد من أن الجماهير لديها رؤية صحيحة عن المنظمة ، حتى إذا كانوا لا يحبون ما تفعله . لم تتوقع منظمة Inland Revenue أن تكون موضع حب بسبب أنشطتها ، ولكن يجب أن ينحصر أملها في كسب الاحترام أو الفهم على الأقل .

يعرض التعريف أيضًا تلك الكلمة الغريبة "الجماهير" والتي سوف تناقش بمزيد من التفصيل في موضع آخر . ومع ذلك ، من المهم التركيز على أن العلاقات العامة ليست معنية بالتعامل مع "الجمهور" . كما يعتقد الناس غالبًا . نحن نقول في مجال PR ليس هناك شيء اسمه الجمهور – هناك بدلاً من ذلك مجموعات عديدة مختلفة من الناس – ليس فقط العملاء ، ولكن الموردون ، العاملون ، المساهمون ، الهيئات السياسية والمهنية المحلية والقومية ، القاطنون المحليون ، من بين جماعات أخرى كثيرة . فكرة أن هذه الجماعات – أو الجماهير – تحتاج إلى معلومات مختلفة ، وتمارس متطلبات مختلفة من المنظمات ، تشكل أحد المفاهيم المحورية للعلاقات العامة . فهم هذه الاختلافات مهارة جوهرية في مجال PR

يلخص Philip Kitchen (1997) التعريفات بأن العلاقات العامة :

1 ـ وظيفة إدارية .

2 ـ تغطي نطاقًا واسعًا من الأنشطة والأغراض العملية .

3 ـ تعتبر طريقًا ذا اتجاهين أو تفاعليًا .

4 ـ تفترض أن نوعية الجماهير التي تواجه الشركات ليست واحدة (العملاء مثلاً) ولكنها متعددة ....

5 ـ تفترض أن العلاقات مصطلح طويل الأجل وليس قصير الأجل .

ومع ذلك ، رغم هذه التوصيفات السابقة ، فإن العلاقات العامة لا تزال تعاني من مشكلة خطيرة . لقد فشلت في توصيل جوهر نشاطها بنجاح إلى الجمهور بمعناه الواسع . نتيجة ذلك ، قد فكّر الكثير من المهنيين في تغيير الاسم تفاديًا لهذه التداعيات في المعاني المربكة . تسعى وظائف الإعلان الآن إلى استقطاب خبراء في مجال اتصالات المنظمة أو إدارة الصورة الذهنية بدلاً من اختصاصيين في العلاقات

العامة . لقد غيرت Burson Marsteller – أحد أقدم الهيئات الاستشارية الأكثر احترامًا في العلاقات العامة – لقبها من وكالة العلاقات العامة إلى "إدارة الإدراك" Perception Management .

عالج معهد العلاقات العامة هذه الاهتمامات بتوسيع تعريفه إلى :

- ممارسة العلاقات العامة هي نظام يهتم بسمعة المنظمة (أو منتجاتها أو خدماتها أو أفرادها) ، بهدف كسب الفهم والتدعيم .

أحيانًا يتم تبسيط هذا إلى :

- العلاقات العامة تعنى السمعة – نتيجة ما تفعله ، ما تقوله ، وما يقوله الآخرون عنك .

ربما يكون هذا أكثر التعريفات الحالية قبولاً : إنه بسيط ، ولا يحاول الإسهاب عن طريق سرد كل المهام المتعلقة بإدارة السمعة . بل إنه قد يساعد الطلبة والممارسين على شرح ما يقومون فعليًا بأدائه .

حالات التمييز

بالطبع ، يكون أحيانًا ، من السهل شرح ما لا تفعله . تتناول الأقسام التالية المجالات التي تثير الارتباك مع PR . كما في حالة التعريفات ، ليست الخطوط الفاصلة محددة وواضحة دائمًا . وللتكرار ، تعتمد العلاقات العامة على خبرات وتجارب الكثير من حقول المعرفة ، إنه يتداخل مع فروع أخرى ، إنه يميل إلى التكامل وليس الاستبعاد – هذه هي حالة قوته كحقل تطبيقي ، ولكن في نفس الوقت حالة ضعفه عند التوصيف والتعريف .

التسويق

هذا هو الحقل الأكثر بلبلة وتشوشًا مع PR – وخاصة ، لأن التسويق يشير إلى PR في مؤلفاته وممارساته كجزء من المزيج التسويقي . بالنسبة لممارسي وأكاديمي التسويق فإن العلاقات العامة تدخل ضمن ما يطلق عليه 4Ps* : product , place , price , promotion

* العناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي والتي تبدأ جميعها بحرف (P) .

المنتج ، المكان ، الثمن والترويج – والتي تشكل الحملات التسويقية الناجحة . ليس هذا غير صحيح – تستطيع العلاقات العامة أن تلعب دورًا محوريًا في خلق منتجات ناجحة – بالطبع إذا كانت العناصر الأخرى صحيحة . إنها تستطيع إثراء الوعي بالمنتج – وعلى الأخص التطورات التكنولوجية الحديثة ، حيث يحتاج المستهلكون إلى فهم ما يساعدهم على المفاضلة بين العلاقات التجارية المختلفة – أي أن "السوق" يحتاج إلى حملة تعليمية لتوضيح مزايا التكنولوجيات الحديثة .

الإعلان ذو أهمية كبرى أيضًا في حالة تدشين منتج أو خدمة جديدة ، ذلك هو الميدان الذي تتفوق فيه العلاقات العامة . بينما قد يلجأ فريق التسويق إلى تقديم عروض خاصة أو ترويج للمبيعات ، فإن أعضاء الإعلان سوف يسعون إلى تغطية الوسائل الإعلانية ، وترتيب وقائع التدشين . إنهما معًا يستطيعان صنع نجاحات مدوية عالميًا .

ولذلك ، ما هو الفرق ؟

يعرف معهد التسويق التسويق على أنه :

- العملية الإدارية المسئولة عن تحديد ، توقع ، وإشباع متطلبات المستهلك مع تحقيق الربحية .

توجد كلمتان محوريتان هنا "المستهلك" و"الربح ". إن فهم المستهلك وإنتاج السلع أو الخدمات التي سوف تلبى حاجاته وأيضًا ربح المورد تمثل الميدان التقليدي للتسويق . Kitchen (1997) ، يفسر :

> العلاقات العامة والتسويق وظيفتان إداريتان مهمتان داخل المنظمة ولكن تنظيمهما يعتمد على الإدراكات الإدارية ، الثقافة التنظيمية والسوابق التاريخية .

هناك احتمال كبير بأن المنظمات العاملة في ميدان السلع الاستهلاكية سريعة التحرك (التجديد) أن يكون لديها إدارة للتسويق أساسية تتضمن وظيفة للعلاقات العامة . تلك المنظمات التي تعتمد على الإدراك الجيد للبيئة السياسية وأيضًا أذواق

المستهلك ، وخاصة المنظمات غير الربحية ، سوف يكون لديها وظيفة PR أكبر أو شئون عامة . ومع ذلك نجد أن التطورات التسويقية الحديثة مثل العلاقات التسويقية أو التسويق المسبّب تماثل عناصر العلاقات العامة ، وتحدث ارتباكًا في عملية التمييز إلى حد ما .

في مؤلفات PR (وهذا ليس استثناء) ، يوصف التسويق على أنه أساسًا يتناول المبيعات والوظائف المرتبطة بالمبيعات . في مؤلفات التسويق ، من النادر أن ينظر إلى العلاقات العامة من منظور أوسع من كونها وظيفة إعلانية . يمكن أن تحتوى المقررات الدراسية ، وحجرات مدرسي الجامعات ، ومناظرات الطلبة ، والشركات ذاتها على المجادلات حول أي من فروع المعرفة هو الأرحب والأوسع من الفرع الآخر . (انظر أيضًا الفصلين الخامس عشر والسابع عشر) .

الإعلان

التمييز بين الإعلانات والعلاقات العامة أكثر سهولة : يشتمل الإعلان على الدفع من أجل الحصول على مساحة في وسيلة إعلانية (التلفزيون ، الإذاعة ، الصحف أو المجلات مثلاً) لوضع رسالة ترويجية . يسيطر المعلن دائمًا على محتوى الإعلان ، بينما يسيطر الصحفي على محتوى البرامج أو الصفحات التحريرية . يحاول ممارسو العلاقات العامة إقناع الصحفيين بتغطية سلعهم وخدماتهم على افتراض أنها تحمل أخبارًا للقارئ . ولكن الصحفيين يرون أنه ليس في الإعلان أية قيمة إخبارية – إنه فقط يجب أن يكون قانونيًا وأن يدفع من أجله .

يعرف معهد الممارسين للإعلان الإعلان كالآتي :

- يقدم الإعلان رسالة بيعية ذات أكبر إقناع ممكن إلى العملاء المرتقبين للسلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ممكنة .

هنا المصطلح "رسالة بيعية" يميز بين فرعين دراسيين – تهدف العلاقات العامة ليس إلى زيادة المبيعات ، ولكن إلى زيادة الفهم . بالطبع أحيانًا ، يحسن فهم السلعة أو الخدمة مستوى المبيعات ، ولكن PR لا تدعى أنها تمثل حلقة سببية مباشرة .

ومع ذلك ، توجد مجالات رمادية : الإعلان عن الشركة الذي تشـترى المنظمـة من أجله مساحة في صحيفة أو مجلة أو برنامج إذاعي ، تضع داخل هذه المسـاحة في الصفحة أو على الهواء رسالة عامة حول نفسها ، وليس منتجاتها . قد تتحـدث هذه الرسالة عن جهود الشركة للحفاظ على البيئة أو المسئولية الاجتماعية أو تعرض رأى الإدارة حول نزاع أو قضية صناعية . من المتوقع أن يكـون محتوى الرسالة ذا توجه PR مرتبطًا بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بدلاً من تدعيم منتجاتها .

تاريخ العلاقات العامة

غالبًا ، يساعد معرفة أين ، متى وكيف بدأت الأشيـاء علـى التحقـق مـن ماهيـة ذلك الشيء . يتناول القسم التالي الأساليب التـي استخدمتها العلاقـات العامـة فـي الماضي ، وكيف تغيرت خلال القرن الماضي . إذا أخذنا في الاعتبار صعوبة تعريف PR ، فليس من المستغرب أن تاريخها حافل بـالغموض والارتبـاك . هـل يجـب أن نبدأ بالأعلام والعملات الرومانية كأمثلة مبكرة عـن هويـة الشركـة ، أو نذهـب إلـى أعماق الماضي ونرى الرسومات داخل الكهوف ؟ ماذا عن المنشـورات الورقيـة التـي وزعت في نهاية القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشـر مثـل حقـوق الإنسـان التي كتبها Tom Paine ، أدى النهوض بمستويات القـراءة والكتابـة وآلات الطباعـة في القرن (19) إلى إحداث تحسينات ضخمة في الحملات المعنيـة بالصحـة ، حـق الاقتراع والتعليم من خلال الكتيبات ومقـالات الصحـف . هـل يمكـن تصنيـف هـذه الأمثلة المبكرة على أنها جماعات ضغط علاقات عامة ؟

جدول رقم 1–1

خصائص أربعة نماذج للعلاقات العامة

الخاصية	النموذج			
	الصحافة وكالة النشر	المعلومات العامة	طريقان غير متماثلين	طريقان متماثلان
الغرض	دعاية	نشر معلومات	إقناع علمي	فهم متبادل
طبيعة الاتصال	اتجاه واحد : الحقيقة الكاملة ليست جوهرية	اتجاه واحد : الحقيقة مهمة	اتجاهان : تأثيرات غير متوازنة	اتجاهان :تأثيرات متوازنة
نموذج الاتصال	المصدَر ← المستقبل	المصدَر ← المستقبل	المصدَر ⇄ المستقبل	المجموعة ⇄ المجموعة
طبيعة البحث	قليلة ، هيئة التعداد	قليلة : القابلية للقراءة القراءة	تقويمية : تقييم الاتجاهات	تقويمية : تقيم الفهم
أين تمارس اليوم	الرياضة ، المسرح ، ترويج المنتجات	الحكومات ، الجمعيات غير الربحية ، دوائر الأعمال	المنظمات المتنافسة ، والوكالات	دوائر الأعمال اللائحية الوكالات
النسبة المقدرة للمنظمات التي تمارس النموذج اليوم	15	50	20	15

نماذج Gruning and Hunt الأربعة

اقــترح (1984) James Gruning and Todd Hunt طريقــة مفيــدة لتنــاول PR ، باستخدام أربع فئات في علاقة الاتصـال بالجمـاهير ، وضعـت فـي سياق تـاريخى (انظـر جـدول 1-1) . اسـتخدام Gruning and Hunt أمثلـة مـن تـاريخ الولايـات المتحدة الأمريكية . تتضمن المناقشة التالية أيضًا توضيحات من المملكة المتحدة .

نمونج وكالة الصحافة / النشر

يحتمل أن يكون هذا النوع من النشاط الذي يراه معظم الأفراد علـى أنـه علاقـات عامة . تهدف وكالة الصحافة أو وكالة النشر إلى تأكيد التغطيـة للعميـل ، وليسـت الحقيقة مطلبًا مطلقًا . هذا النوع من PR أكثر استخدامًا في أعمال تسليط الأضواء علـى الأشخاص – حيث يدعم الأفراد من خلال التغطية الصحفية . الفهم ليس ضروريًا ، حيث أن الممارسين في هذه المنظمات يهتمون فقط بجذب الانتباه إلى عملائهم .

الأمثلة السابقة . المثال الذي أورده Gruning and Hunt لهذا النوع في مجال PR هو صاحب السيرك الأمريكي P.T.Barnum الذي حصل على تغطية واسعة فـي عقـد الخمسينيات (1850) تحت عنوان "أعظم عرض على وجه الأرض" . لقد صاغ عبارته التي تتردد حتى الآن "ليس هناك شـيء أسـمه إعـلان سيئ ، واستخدم الأحـداث المثيرة مثل زواج نجوم المسرح المشهورين للحصول على تغطية صحفية علـى نطـاق واسع . لقد أطلق المنظِّر Daniel Boorstin على مثل هذه الأحداث مصطلح" الأحداث الكاذبة" ، ورأى أن مثل هذه الأنشطة تُخلق فقط لأغراض النشـر . ومـع ذلـك ، فإنـه أضـاف – على عكس الاعتقاد السائد ؛ لقد كـان اكتشـاف Barnum العظيم ليس فـي مدى السهولة لخداع الجمهور ، ولكن في مدى استمتاع الجمهور في أن يُخدَع –

الأمثلة الحالية . حامل اللواء وخليفة صاحب السيرك Barnum اليـوم ، هـو وكيـل الدعاية والإعلان Max Clifford الذي يتمتع بسمعة مدهشة في تصميـم وإخـراج صفحـة الغلاف الأمامية لعملائه ، على الرغم من أنه يدعى أن معظم وقت أعمالـه يقضيـه فـي إبعاد عملائه عن الصحافة . كلا النشاطين جاء تعبيرهما صورة مماثلة للوكالة الصحفية ، والتي دائمًا لا تهتم كثيرًا بدقة حقيقة المعلومات المقدمة .

الأمثلة الحديثة على هذا كثيرة ، وخاصة في العناوين المثيرة في بعض الصحف ، التي هي على أحداث وتصرفات في غاية الغرابة في مجالات : رياضية ، إنسانية أو عاطفية . يدخل معظم هذه العناوين تحت باب "استمتاع الجمهور بأن يخدع" .

نموذج المعلومات العامة

يوفر هذا النوع من الاتصال المعلومات للناس – حيث أن الدقة الآن مهمة إن لم تكن محورية . لا يسعى النموذج إلى إغراء الجمهور أو تغيير الاتجاهات . إن دوره يشبه الصحفي الداخلي (Gruning and Hunt 1984) ، يأذن بنشر المعلومات المناسبة لأولئك الذين يحتاجون إليها . قد لا يعرف هذا الممارس الكثير عن الجمهور ، ويعتمد على اتصال الطريق ذي الاتجاه الواحد one - way ، من المرسل إلى المستقبل .

الأمثلة السابقة . أورد Gruning and Hunt أعمال Ivy leadbetter lee في بداية القرن العشرين . لقد كان محررًا في ميادين إدارة الأعمال ، حيث حاول الحصول على معلومات عن الكيانات الصناعية الأمريكية المتطرفة في السرية والتي كانت تهيمن على الاقتصاد في ذلك الوقت . لقد شعر lee بأن السرية في دوائر الأعمال على تلك الصورة تعتبر سياسة ضعيفة ، وفي عام 1904 ، أنشأ وكالة ، معلنا مبدأه إلى الصحافة :

> « هذا ليس مكتب مكتبا سريًا للصحافة . كل أعمالنا تتم في العلن . نحن نهدف إلى توريد الأخبار . هذا ليس وكالة للإعلان ؛ إذا اعتقدت بأن أيًا من موضوعاتنا يجب أن يذهب إلى مكتب أعمالك بصورة صحيحة ، لا تستخدمه . موضوعاتنا صحيحة . التفاصيل الإضافية حول أي موضوع تمت معالجته سوف تبلغ سريعًا ، وأن أي محرر سوف يتم تقييمه في جو مرح في كيفية مراجعته مباشرة لأي بيان يتناول حقيقة معينة . بالإضافة إلى الاستفسار ، سوف يعطى لأي محرر المعلومات الكاملة عن أولئك الذين سوف يرسل المقال لصالحهم » .

(مقتبسة في Gruning and Hunt , 1984)

جاء التوضيح العملي لمبدأه في نصيحته إلى شركة السكك الحديدية في أن تقول الصدق عن حوادثها بدلاً من إخفائها . لقد ازدادت السمعة الطيبة للشركة وتحققت قيمة المعلومات للجمهور . في خلال الثلاثينيات (1930) تحطمت شهرة lee عندما حاول نصح النازي الألماني حول كيفية تحسين علاقات ألمانيا بأمريكا .

أمثلة أخرى . نشأت المعلومات العامة في بريطانيا منذ القرن التاسع عشر . كان المتحدث باسم وزارة المالية البريطانية أحد المهام المبكرة جدًا في هذا الحقل ، وكان أول تعيين في هذه الوظيفة عام 1809 . لعبت مكاتب البريد والهيئات الحكومية المحلية أيضًا ، أدوارًا رائدة في تزويد الجمهور بمعلومات منتظمة وموثوق بها ، حيث امتدت مسئوليات مهامهم الوظيفية لكي تعكس التغيرات الاجتماعية خلال أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (L'Etang 1998) . كان أيضًا للممارسين من الهيئات الحكومية المحلية دور قائد في تعريف العلاقات العامة ، كما جاءت في مقالاتهم في فترة العشرينيات (1920) والثلاثينيات (1930) ، وفيما بعد بإنشاء معهد العلاقات العامة في 1948 (L'Etang 1998) .

الأمثلة الحالية . تستمر الهيئات الحكومية المركزية والمحلية في ممارسة اتصال المعلومات العامة . عندما يؤذن للصحافة بنشر تفاصيل عن قرارات اللجان ، تخصيص الموازنة ، أو تنقلات الأفراد ، فإن ذلك يمثل أنشطة نمطية للمعلومات العامة . في السنوات الأخيرة ، كان للتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أثر ملحوظ في إحداث تأثير مماثل على ظهور الحاجة إلى شرح سياسات الأسعار إلى العملاء . قد حسنت منظمات كثيرة من شفافيتها – تزويد الجمهور بالمعلومات . يعزى الفضل في الكثير من هذا التحسين إلى التطور التكنولوجي عبر "الإنترنت" .

طريقان غير متماثلين في PR

يقوم هذا النموذج على فكرة التغذية المرتدة feedback أو الاتصال ذي الاتجاهين . على الرغم من ذلك ، فإنه غير متماثل أو غير متوازن لأن التغيير المطلوب إحداثه يتناول اتجاه أو سلوك الجمهور ، وليس ممارسات المنظمة . إنه يوصف أيضًا على أنه اتصال إغرائي أو إقناعي ويمكن أن يتمثل في الحملات الصحية .

يعتمد الاتصال الاقناعي على فهم اتجاهـات وسـلوكيات الجمـهور المسـتهدف ، ومن ثم ، فإن التخطيط والبحث عناصر مهمة في هذا النوع من PR .

الأمثلة السابقة . من بين رواد الاتصال الاقناعي Edward L.Bernays . الذي بـرز اسمه في إحدى لجان القـوات المسلحة الأمريكيـة التـي أنشئـت لتدعيـم "الحـرب العالمية الأولى" وصف Bernays قوة دعايتهم أثناء فترة الحرب :

« أيقظ القذف بالقنابل الذهنية والعاطفية الشعب الأمريكي ، وأوصله إلى ذروة الحماس . استهدفت حملات القذف الناس من كـل الاتجاهـات – الإعلانـات ، الأخبار ، المتحدثون ، المتطوعون ، الملصقات ، المدارس ، المسـارح ؛ رفعـت ملايين المنازل أعلام تقديم الخدمات . كانت أهـداف ومثاليـات الحـرب مسـلطة باستمرار على أعين وآذان العامة » .

(مقتبسة في Harrison 1995)

وضع Bernays هذه الأفكار بعد الحرب ، وبدأ برنامجه التعليمـي حـول PR فـي جامعة نيويورك في 1922 ، وأصدر كتابه الأول "بلورة الرأى العام" في 1923 . ربما كان Bernays قـد تـأثر كثيرًا فـي فهمـه لسيكولوجية الاتصـال الإقنـاعي مـن عمـه "سيجمون فرويد" . بالتأكيد اعتمد على التطورات الحديثة في العلـوم الاجتماعيـة . على أية حال ، كان Bernays الأكاديمي الأول فـي حقـل العلاقـات العامـة واسـتمر تأثيره طوال فترة حياته (توفى في 1995) .

أمثلة أخرى . فـي بريطانيـا تطـورت PR فـي خطـوط مماثلـة . يصـف L.Etang (1998) أعمال Stephen Tallents الذي ساعد على إنشاء مجلس تسويق الإمبراطورية في 1924 لتدعيم التجارة في منتجات الإمبراطورية . لقد أنفق مـا يزيـد علـى مليـون جنيه استرليني على حملاتـه التـي تتضمـن الملصقـات ، الأفـلام والمعـارض . كتـب Tallents "الاحتمالات المستقبلية في إنجلترا" في عام (1932) ، الذي كان مؤثرًا في صانعي السياسـة البريطانية حول فائدة سياسـة الدعايـة الثقافيـة . وقـد وضـع خطـة المجلس البريطاني في 1934 . من أبـرز إسـهامات Tallents أيضًـا مسـاعدته علـى إنشاء معهد PR في عام 1948 .

إن Tallents مثله مثل الكثير من ممارسي العلاقات العامة المعاصرين في بريطانيا وأمريكا ، تعلم مهاراته الاتصالية في جهود الدعاية في الحربيـن العالميتين الأولى والثانية . لم يكن الخط الفاصل بين الدعاية والإغراء يـرى على أنـه مشكلـة ، كما يوضح الاقتباس السابق .

الأمثلة الحالية . ينظر إلى الدعاية الآن على أنها شيء غير مرغوب فيه والإغـراء على أنه شيء مشكوك فيه ، والذي ينال جزئيًا من مستوى الثقة في العلاقات العامة . يجادل Gruning بأن "نموذج الطريقين غير المتماثلين" قد يكـون غـير أخلاقـي لأنـه "طريق إلى حصول المنظمة على ما تريده دون إحداث تغيـير فـي سلوكها أو حتـى الحلول الوسط (1992) . ولكــن بعـض الأكـاديميين ، مثـل Miller (1989) ، يصفـون العلاقات العامة والإغراء (الإقنـاع) علـى أنـهما مترادفـان لأنـهما يسـتخدمان الرمـوز (النصوص أو الصور الذهنية) في محاولة للسيطرة علـى البيئـة . يصـرح Miller بـأن الذين يخضعون للإغراء إذا كانوا منخرطين في الرمزية – التأثر بالمعاني الكامنة وراء الألفاظ والأشكال – فقد يقنعون أنفسهم بقبول الرسـالة . يشـير L'Etang بـأن مفـهوم الإدارة الحرة مهم في الفصل بين الإغراء وتأثيراته السلبية المرتبطـة بالاحتيـال ، القهر ، غسيل الذهن والدعاية (L'Etang (1996 C .

قـد تتضمـن أمثلـة الاتصـال الإغرائـي (أو الإقنـاعي) الإيجـابي حمـلات الرعايـة الصحية العامة ، مثل تخفيض التدخين أو التشجيع علـى عـادات قيـادة السـيارات الآمنة . تعتمد مثل هذه الحملات على نظريات علم النفـس الاجتمـاعي والكثـير مـن بحوث الجمــهور . بينمـا قـد يكـون مـن السـهل إقامـة الدليـل علـى أن المنظمـة – الحكومة في هذه الحالة – تستفيد بوضوح من تخفيض تكاليف الرعايـة الصحيـة ، وعدد الحوادث المرورية القاتلة ، فإن الشخص الذي يغير عاداته السلوكية (الخاضع للإغراء) ، يستفيد بوضوح أيضًا في أن يحيا حياة أكثر صحة ورفاهية .

المثال الخالد الآخر يتمثل في الحملات السياسية في فترة الانتخابـات ، حيـث يسعى كل مرشح إلى التأثير على دائرته الانتخابية . ومع ذلـك ، نجـد أن مناقشـة الدورة السياسية تثير إمكانية أن استخدام الأساليب بصورة قانونيـة فـي الانتخابـات

تستخدم الآن في الحكومات بدلاً من منهج المعلومات العامة التقليدي . ربما لا تكون الممارسة هي الجديدة ، فهناك حالات لوظيفة مندوب للاتصال بالصحافة نيابة عن الحكومة (Boston 1996) . ولكن في السنوات الأخيرة ، قد أعطت وسائل الإعلام الجماهيرية المزيد من الاهتمام إلى العملية التي تنتقل بها المعلومات السياسية إلى الجمهور – مادة مفيدة جدًا لطلبة دراسة PR .

الإغراء (الإقناع) ليس قاصرًا ، بالطبع ، على القطاع العام ، وأن نموذج الطريقين غير المتماثلين هو النمط الأكثر استخدامًا في مجال العلاقات العامة . تحاول معظم دوائر الأعمال اليوم – وفى الواقع معظم العلاقات العامة – إقناع فئات الجماهير الأساسية أن سلعها أو خدماتها يعتمد عليها ، آمنة ، ذات قيمة مقابل أثمانها وهكذا . ربما يكون الإعلان هو الأكثر تطرفًا في هذا المنهج وبعض النظريين (مثل Noam Chomsky) يقولون بأن الإقناع ينزلق غالبًا إلى الدعاية ، لأن هذا الانزلاق له فوائد كبيرة للمعلن أكثر منها في حالة المستهلك .

طريقان متماثلان في PR

يوصف هذا النموذج أحيانًا بأنه الأمثل في مجال العلاقات العامة . إنه يصف مستوى من المساواة في الاتصالات ، لا يوجد غالبًا في الحياة العملية ، حيث أن كل طرف على استعداد لتعديل سلوكه تلبية لاحتياجات الطرف الآخر .

بينما تتصف المناهج الأخرى بأنها اتصال مناجاة النفس ، فإن النموذج المتماثل يتضمن أفكار الحوار . إنه يمكن أن يقود إلى إحداث تغيير في آراء إدارة المنظمة مع جماعات أخرى ، وربما تأثير وتعديل اتجاهات وسلوك كل من الإدارة والجماهير المعنية . الاتصال في هذا النموذج تبادلي بالكامل وعلاقات القوة متوازنة . إن مصطلحات" المرسل" أو "المستقبل" ليست مطبقة في مثل هذه العملية الاتصالية ، ذلك لأن الهدف تحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين (Windahl et al.,1992) .

في النموذجين القائمين على الطريق ذي الاتجاهين يستطيع ممارس العلاقات العامة أن يعمل كمفاوض بين مصالح المنظمة ومصالح جمهور معين . لقد

وجدت L'Etang (1995 b) عددًا من المتشابهات بين العلاقات العامة والدبلوماسية التي توضح هذه النقطة . إنها تقابل بين دور الدبلوماسي (طريقان متماثلان) ودور المحامي (طريقان غير متماثلين) . إنه الدور الدبلوماسي الذي يهدف إلى تسهيل "الفهم المتبادل" السابق ذكره ، والذي جاء في تعريف العلاقات العامة الذي قدمه معهد العلاقات العامة . يرى Gruning وأصحاب نظريات آخرون ، أن هذا النموذج هو الأعلى أخلاقيًا ، لأنه يقوم على المساواة في التبادل . يشير آخرون مثل L'Etang أن ممارس العلاقات العامة لا يكون أبدًا محايدًا – هناك باستمرار صاحب عمل أو عميل – وحيث أن المنظمات لا تعمل مطلقًا ضد مصالحها الذاتية ، فإن الاتصال يظل غير متوازن (L.Etang 1996 C) .

الأمثلة السابقة . يفترض Gruning أن هناك أمثلة قليلة عن التماثل في الطريقين في الممارسة العملية ، وأن معظم هذا المنهج نظري ؛ حيث يعرض داخل أسوار المعاهد العلمية وليس ممارسًا على أرض الواقع . ومع ذلك ، ربما كنتيجة لهذا الاتجاه في التعليم ، فإن الممارسة في طريقها إلى التغيير .

الأمثلة الحالية . يهدف ممارسو PR بصورة متزايدة إلى أن يصبحوا جزءًا من عملية اتخاذ القرار . يعكس النهوض الاستراتيجي في العلاقات العامة النهوض في الوعي بالحاجة إلى فهم فئات الجماهير وتوقع المشكلات المحتملة ونزع فتيلها . غالبًا تتضمن العلاقات العامة في هذه الأيام إقناع المنظمات بتغيير ممارستها تلبية لضغط الجمهور . حديثًا ، تصور استجابة محلات "سوبر ماركت" لمعارضة الجمهور حول الأطعمة المعدلة جينيًا (انظر الفصل العاشر دراسة حالة Marks & Spencer) كيف أن الوعي الذكي للعلاقات العامة باهتمامات الجمهور يمكن أن يخلق فرصًا أمام المنظمات المستعدة لتغيير سلوكياتها . يمكن أن يؤدى النمو في استخدام جماعات التركيز وبحوث السوق للتأكيد على الرأي العام في الموضوعات السياسية وأيضًا المتعلقة بالمستهلك إلى توضيح النمو في مدخل العلاقات العامة ذي الطريقين المتماثلين . ومع ذلك ، يمكن أن يحدث مدخل الطريقين المتماثلين فقط ، في حالة

أن يكون الطرفان متمتعين بقوة متساوية لتأثير كل منـهما على الآخـر – ويجـب أن نتذكر هنا أن ذلك من أندر الحالات في مجال PR .

من المهم أن نلاحظ أن هذه النماذج لا تعكس الواقع العملي . إنها ليسـت مرتبـة في تسلسل زمني ، وأنها لا توجد في فراغ . يشير Grunig and Grunig (1989) أن المنظمـات تسـتخدم أكـثر مـن نمـوذج عـادة ، وأنـها قـد تسـتخدم نمـاذج مختلفـة كاستراتيجيات للتعامل مع فئات جماهيرية مختلفة أو مشكلات PR مختلفة .

كما أوضح هذا الفصل ، يوجد الكثير من الجـدل حـول الأفكـار التـي عـبر عنـها Grunig and Hunt في نماذجهم الأربعة السـابق ذكرها ، ولكـن كمـا أوضـح الفصـل أيضًا ، فإنها قد ساعدتنا على فهم أنواع مختلفة مـن العلاقـات العامـة فـي النظريـة وفي الممارسة .

الفصل الثاني

العلاقات العامة والاتصالات

Public Relations and Communications

بيّن الفصل السابق أن التاريخ حافل بالمهنيين القائمين بالاتصال سواء نيابة عن الملوك أو أصحاب السيرك . تقترح النماذج الأربعة مناهج مختلفة للاتصال – طريق ذو اتجاه واحد وطريق ذو اتجاهين – والتي تعكس العلاقة بين الأطراف المتصلة . يتناول هذا الفصل الطرق المختلفة لوصف عملية الاتصال ، تقديم بعض الأفكار حول سيكولوجية الاتصال ، وفحص دور وسائل الإعلام في تحقيق الاتصال إلى ، وبين المنظمات والأفراد .

ما هو الاتصال ؟

من المستحيل ألا تمارس الاتصال – إنك لست في حاجة إلى كلمات وقواعد لغوية . يتم الاتصال بين البشر قبل وبعد استطاعتهم استخدام اللغة ، وذلك عن طريق استخدام الأصوات والإشارات . الأطفال الرضع يصيحون في حالات متكررة مختلفة عندما يكونون جوعى ، وعدم إشباع حاجتهم . عادة يذكر المهتمون بهم العكس .

كل ما تحتاجه للاتصال وجود شخص آخر "أحدهما يتكلم والآخر يستمع" .

يبدو الاتصال بسيطًا ، إلى أن نبدأ في دراسته . حينئذ تزحف إلى المناقشة كل أنواع المصطلحات والمفاهيم . حتى التعريفات تضيف إلى الارتباك : يشير

Windahl and Signitzer (1992) أن هنـاك تقليديـن فـي تعريـف الاتصـال ، أحدهمـا نموذج الانتقال في اتجاه واحد ، والآخر مفهوم التبادل فـي اتجـاهين . لقـد اقتبسـا Theodorsen (1992) الذي عرّف الاتصـال علـى أنـه "نقـل المعلومـات" ، الأفكـار ، الاتجاهات أو العواطف من شخص أو مجموعة إلى آخر (أو أخرى) أساسًا من خلال الرموز . يوضح نموذج Shannon - Weaver هذا المنـهج (انظـر شكـل 2–1)* . علـى العكس من ذلك يعرف Rogers and Kincaid الاتصـال علـى أنـه" العمليـة التـي مـن خلالها يخلق المشاركون المعلومات ويتبادلونها من أجل الوصـول إلـى فـهم مشـترك . قبل تناول المزيد من النماذج ، يفضل توضيح بعض المصطلحات .

مستويات الاتصال

يحدد Berger (1995) أربعة مستويات للاتصال : في داخـل الشخـص (الأفكـار) ؛ بين الأشخاص (محادثات) ؛ اتصال الجماعـات الصغـيرة (كالمحـاضرة) ؛ الاتصـال الجماهيري . إنه يشير إلى أن "الحديـث إلـى النفـس" يسـتخدم الشخـص الجـهاز العصبى/الكيميائي للمخ كقناة للاتصال؛ في حالة التحدث إلى آخـر أو إلـى آخريـن تستخدم الموجات الهوائية لنقل الرسائل اللفظية ، وأيضًا الاتصال غير اللفظـي مثـل لغة الجوارح ، تعبيرات الوجه وهكذا . تستخدم وسائل الاتصال الجماهيري الطباعـة ، الإذاعة أو التلفزيون للاتصال بالأفراد المنتشرين على نطاق واسع جغرافيًا .

جوهر مفاهيم الاتصال

تقترح (Burgoon et al., (1994 أن النية هي المفهوم الرئيسي – حيث يعرف كـل من المصدر والمستقبل أن الاتصال جارى حدوثه . يستبعد هذا كل أحداث الاسـتماع عن طريق الصدفة أو الوقائع حيث يكون التلفزيون مفتوحًـا ، ولكـن الحجـرة خاليـة من المشاهدين .

المعنى أيضًا محـوري : بـدون الفـهم المشـترك لمعنـى الكلمـات والرمـوز ، يكـون الاتصال في أحسن الأحوال محدودًا ، وفى أسوأها مستحيلاً . تخيـل أنـك تسـير فـي

* شكل (2–1) ص 30 .

أحد البلدان حيث "الضوء الأحمر" يعني "مواصلة السير" . تساعد مناقشة العلامات في الصفحات اللاحقة ، والفصل السابع حول هوية الشركة على شرح هذه الموضوعات .

المسألة الأخرى هي الضوضاء التي تتدخل بين العناصر الاتصالية ، والتي يمكن أن تعني اضطرابات تقنية (مثل توقف الإرسال) ، اضطرابات في الدلالة اللفظية حيث يكون المعنى غير واضح) واضطرابات سيكولوجية (حيث لا يكون المستقبل قادرًا على فهم الرسالة بسبب حالته الذهنية أو الشخصية) . يتناول نموذج Shannon and Weaver الضوضاء .

التغذية المرتدة أيضًا مفهوم مهم . إنها هي التي توجد الفرق بين الاتصال ذي الاتجاه الواحد ، حيث لا يكون لدى المرسل أية معرفة – أو حتى اهتمام – باستجابة المستقبل ، وبين الاتصال ذي الاتجاهين ، حيث يستطيع المستقبل التعليق ، وحتى تغيير الأحداث بالاستجابة إلى الرسالة . يقول (1960) Berlo : "كيف يمكن لأي شخص أن يعرف بأن الاتصال قد حدث ما لم يكن هناك استجابة من المستقبل ؟"

أخيرًا يجب أن نأخذ في اعتبارنا مفهوم الوساطة ، الأساليب التي تنقل الرسالة بواسطتها ، سواء شخصيًا ، بالألفاظ أو الجوارح ، أو عبر وسيلة أخرى ، طباعة أو إذاعة .

الاتصال بدون وساطة يعني أي تواصل ذي اتجاهين والذي لا يمر من خلال قناة أو وسيلة . يمكن أن يحدث هذا فردًا – إلى – فرد (المحادثة) ، فردًا – إلى – كثيرين (المحاضرة) أو حتى كثيرين – إلى – فرد (اعتراض) . من المهم أن نشير هنا إلى أن حتى الاتصال المباشر بين الأفراد يحتوى على عدد من المتغيرات مثل : الصوت ، لغة الجوارح ، القرب ، تعبيرات الوجه .

يضيف الاتصال بالوساطة قناة اتصال – وسيلة نقل الرسالة . يمكن أن تستمر هذه طبقًا لنموذج واحد – إلى – واحد ، كما في حالة الإذاعة . سوف يؤثر نوع القناة المستخدمة وكفاءتها التكنولوجية على الرسالة . على سبيل المثال ، التحدث عبر التليفون المحمول عندما تدخل نفقًا للقطار سوف يقلل من كفاءة الرسالة . توفر

الإنترنت ومواقع web إمكانية جديدة تمامًا – نموذج اتصال كثيرين – إلى – كثيرين باستخدام جماعات الأخبار إلى جماعات الأخبار .

يميز Fiske (1990) بين الوسيلة التقديمية ووسيلة إعادة التقديم . الوسيلة التقديمية هي التي لا توجد فيها وساطة . مثل الصوت ، الجوارح ، وتعبيرات الوجه . إنها تتطلب وجود كل من القائم بالاتصال والمستقبل لإنشاء إجراءات الاتصال . تتضمن وسيلة إعادة التقديم تلك العناصر ، ولكن لا يحتاج القائم بالاتصال هنا إلى وجوده الفعلي . قد يتضمن هذا المقابلات التلفزيونية على سبيل المثال ، ولكنها يمكن أن تتضمن أيضًا الرسومات ، الصور الفوتوغرافية ، الكتب ، حتى الحدائق والمباني – في الواقع ، أي شيء يعطى بيانًا أو نصًا ولكن لا يتطلب أن يكون مُنشؤه موجودًا لكي يؤخذ للقراءة . يطلق Fiske على هذه : أعمال الاتصال . إنه يفحص أيضًا آلية وسيلة التلفزيون ، الراديو والتليفون ويشير إلى المتطلبات التقنية لهذه الوسائل . وليس وسائل الاتصال ، ولكنها تستخدم غالبًا لتعني نفس الشيء .

الوسيلة الأكثر ملاءمة للعلاقات العامة هي الوسيلة الجماهيرية – الصحف والمجلات ، الإذاعة والتلفزيون ، وبصورة متزايدة ، الإنترنت . تسمح هذه الوسائل للقائمين على الاتصال بالوصول إلى عدد كبير من الأفراد الذين اختاروا شراء الصحيفة أو المجلة أو استخدام البرنامج . قد يكون الجمهور المستهدف ضخمًا كما في حالة القراءة للصحف القومية ، أو صغيرة إلى حد ما ، كما في حالة المشتركين في إحدى المجلات .

يتطلب الوصول إلى هذه الجماهير عبر الوسائل الجماهيرية أن يكون الصحفيون قد اختاروا رسالتك لتظهر على صفحات وسائلهم طبقًا لأفكار رسمية أو غير رسمية كما يعتقدون أن القارئ أو المشاهد يريده – وهذا ما يطلق عليه قيم الأخبار . يقوم الصحفي هنا بدور حارس البوابة ، حيث يقرر ما يقدم ومالا يقدم إلى مستخدمي الوسيلة المعنية . بالطبع ، يمكن للمعلنين الوصول إلى نفس فئات الجماهير دون المرور من هذه البوابة ، ولكنهم يفقدون مصداقية الطرف الثالث المدعم في العملية .

معظم اتصال PR خاضع للوساطة ، على الرغم من أنه يجب أن تذكر أن العلاقات العامة تستخدم أيضًا الوسائل المباشرة ، مثل المعارض ، النشرات الإعلانية أو

أجهزة فيديو المنظمة ، حيث يكون محتوى الرسالة تحت السيطرة الكاملة للمرسل . ومما يدعو للإثارة ، أن الإنترنت تسمح بكلا النوعين من الاتصال . تدار بعض المواقع بمنظمات الوسائل الإعلامية حيث تخضع عملية ظهور الرسالة إلى سيطرة الصحفيين سواء في الصحافة أو الإذاعة . ولكن مواقع web ، وحجرات الدردشة وجماعات الأخبار تسمح بالاتصال المباشر مع الأطراف المعنية – وبالطبع فيما بينها . تساعد نماذج الاتصال التي تتم مناقشتها فيما بعد على تفسير هذه التطورات .

موجز تاريخ نماذج الاتصال

غالبًا ، يرد اسم أرسطو (384 – 322 قبل الميلاد) على أنه رائد الاتصال . أعماله أو أحاديثه – فن التأثير على الآخرين من خلال الكلمة المسموعة – نمت مع نمو الديمقراطية في اليونان القديمة ولا تزال عميقة التأثير . يعتمد الكثير من الخطب السياسية على الأساليب التي دافع عنها ، مثل استخدام التكرار "القدس ، القدس ، القدس" اعتقد أرسطو أن الاتصال يتكون من ثلاثة عناصر :

- ethos – طبيعة أو صفات القائم بالاتصال .
- logos – طبيعة ، بناء ، ومحتوى الرسالة .
- Pathos – طبيعة ، أفكار ومشاعر المستقبل أو الجمهور .

أكثر حداثة في عام 1948 وضع Harold Laswell صيغة لوصف عملية الاتصال :

- من يقول Who
- ماذا What
- إلى من Whom
- بماذا (كيف) How
- التأثير Effect

قد كان لهذا آثار عميقة ويعكس اهتمامًا في ذلك الوقت بأهمية الدعاية . ولكنه يفترض بأنه سوف يكون للاتصال دائمًا تأثير ملحوظ ، وأن الاتصال يحقق دائمًا الإقناع المنشود . في هذا النموذج ، يقرر القائم بالاتصال أو المرسِل ماذا وكيف يتم

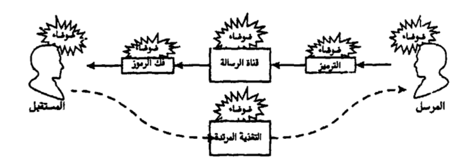
الاتصال ، وما على المستقبل إلا أن ينتظر حتى يتأثر – يعتبر هذا المنهج الآن محدودًا جدًا (Mc Quail and Windahl, 1993) .

أنشأ Claude Shannon عالم الرياضيات تمثيلاً جديدًا للصيغة التي وضعها Laswell كمعادلة خطية رياضية وذلك في عام 1949 . لقد عمل هو وشريكه Warren Weaver لدى شركة Bell للتليفونات ، وكان اهتمامهما منصبًا على المتطلبات التقنية للوسيلة . لقد قدما مفهومها الجوهري في التداخل في الاتصال ، والذي أطلقا عليه "الضوضاء" قد تحدث التداخلات في سماعة تليفون المتحدث أو المستقبل أو في الخطوط التي تربطها . نتيجة لذلك قد يحدث تشويش على الرسالة ويساء فهمها . يمكن أن يطبق نفس المبدأ على وسائل مختلفة . على سبيل المثال . الاستقبال الضعيف في الإذاعة أو التلفزيون ، عدم الوضوح في حروف الطباعة أو الصور الفوتوغرافية . لقد امتد مفهوم الضوضاء حديثًا ليشمل أحلام اليقظة ، الاستياء من الأشياء المادية ، أو الأنواع الأخرى للشرود الذهني . من المهم التذكر بأن الاتصال المرسل ليس غالبًا – إذا لم يكن دائمًا – هو نفس الاتصال المستقبل .

سوف يتضمن الاتصال البسيط مصدرًا أو مرسلاً الذي يختار المعلومات (الترميز) لإنشاء رسالة سوف تنقل عبر قناة إلى المستقبل الذي يختار المعنى من الرسالة (فك الرموز) . يستجيب المستقيل باتخاذ إجراء ما أو لا إجراء (التغذية المرتدة) يظهر الشكل (2–1) هذا النموذج بوضوح .

شكل رقم 2-1

تبنى Harrison لنموذج Shannon and weaver

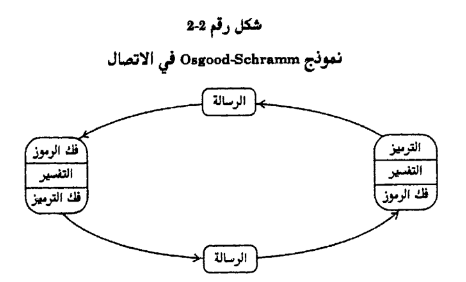


لهذا النموذج بعض العناصر المفيدة للعلاقات العامة ، وخاصة الدور الذي تلعبه التغذية المرتدة . عندما يوجد شخصان في موقف محادثة ، يكون المتحدث حرًا في تعديل نغمته ، سرعته ، لغته ، تأكيده وهكذا ، وذلك استجابة للأسئلة ، الإيماءات ، الابتسامات وردود الأفعال الأخرى من المستمع . وبالطبع ، إذا لم يفهم شيء ما ، يمكن توضيحه بسرعة ، ذلك لأن المرسل والمستقبل يكونان في حالة دائرة مستمرة من التغذية المرتدة وإجراء التعديلات اللازمة . يمثل عنصر التغذية المرتدة أهمية محورية للعلاقات العامة – إننا نريد أن نعرف ما إذا كانت الرسالة قد وصلت ، كيف فهمت ، وما هي الإجراءات والتغيرات في الاتجاه أو السلوك قد ترتبت على استلام الرسالة . إن التغذية المرتدة هي التي تخبر الممارس بأن أحاسيسه المرحة أو فطنته كانت لها آثار عكسية . وبعبارة أخرى ، إن اللغة المستخدمة معقدة أكثر من اللازم بالنسبة لفئة معينة من الجمهور .

ومع ذلك ، لا يزال يمثل هذا مشكلتين . أولاً ، أنها خطية : التغذية المرتدة ليست تفسر نفس الشيء كما في حالة المشاركة المتساوية في الاتصال ، وثانيًا ، من الصعب وضع الوسائل الجماهيرية في هذا النموذج . يقترح نموذج Osgood - Schramm شكل رقم (2–2) شكلاً أكثر مساواة في الاتصال ، بينما يصف نموذج Westley - Mclean دور الوسيلة الجماهيرية في الاتصال .

شكل رقم 2-2

نموذج Osgood-Schramm في الاتصال



كان Osgood and Schramm أقرب إلى تطور المنهج الثاني الذي اقترحه Rogers and Kincaid ، الذي نوقش سابقًا في الفصل عندما تناولنا التناقض في مفاهيم الاتصال ، لقد أنشأ النموذج الدائري الذي أظهر أن كلاً من المرسل والمستقبل مشتركان بفاعلية واستمرارية في عملية الاتصال . على كل طرف أن يفسر الرسالة ويصوغ استجابة قبل أن يرسلها إلى الأمام أو إلى الخلف . لقد أضاف Schramm

« من الخطأ التفكير في عملية الاتصال على أنها تبدأ من مكان ما وتنتهي في مكان ما . في الواقع هي عملية ليس لها نهاية محددة . إننا في مراكز للوحات مفاتيح تتناول وتعيد توجيه المعلومات الحالية التي لا نهاية لها » .

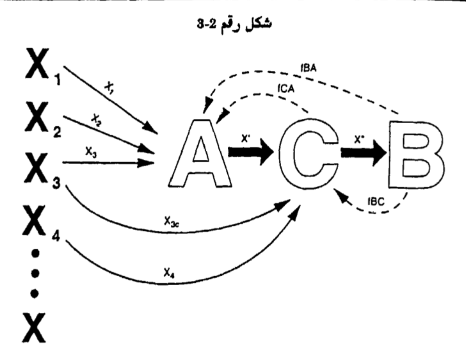
(مقتبسة من Mc Quail and Windahl ,1993)

استمرت هذه العلاقة الاتصالية الأكثر مساواة في أعمال Mcleod and Chaffee حيث أثر نموذجهما ذو التوجه المشترك (1973) في تفكير Grunig حول اتصال الطريق ذي الاتجاهين .

المشكلة الثانية مع النماذج الخطية ، والتي تنطبق أيضًا على Osgood and Schramm أن تلك النماذج لا تتضمن دور الوسائل الجماهيرية . إن التغذية المرتدة في وسائل الاتصال الجماهيرية تختلف تمامًا عن تلك الخاصة بالاتصالات الفردية أو الجماعية . قد يتمثل هذا في خطابات ترسل إلى المحرر ، ولكن من الصعب قياس تأثير الاتصال . حتى الآن ، نجد أن نموذج Westley-Mclean في عام 1957 هو الأكثر فائدة (شكل 2–3) لأنه الأول الذي يتناول دور الوسيلة الجماهيرية في الاتصال .

يقدم النموذج دور حارس البوابة أو القناة C في تدفق الاتصال بين (A) الذي يشبه المصدر (المرسل) و (B) الذي يشبه المستقبل . ومع ذلك ، فإنه يوضح تفصيلاً هذه الأدوار بحيث يتبنى (A) "دور الغرض" و (B) ممثلاً للفرد أو الجمهور يقوم "بالدور السلوكي" . يظهر هذا النموذج أيضًا أحداث البيئة (X) ، واستجابة كل الأطراف لهذه الأحداث . إنها المرة الأولى التي يوصف فيها دور مهني العلاقات العامة بهذا الوضوح . يتحتم على (A) جمع المعلومات الملائمة من البيئة الداخلية

شكل رقم 2-3



التغذية المرتدة من B إلى FBC = C ، التغذية المرتدة من C إلى FCA = A ،
التغذية المرتدة من B إلى FBA = A .

والخارجية ، ثم صياغة رسالة مناسبة (X') لكي تمر عبر القناة (C) ، أو حارس البوابة الذي قد يغيرها إلى (X") قبل أن تصل إلى الجمهور (الفرد أو الجماعة) الذي يرجى إحداث تغيير في سلوكه . يذكر النموذج العلاقات العامة بأن الصحفي أو حارس البوابة قد وصل إلى المزيد من المعلومات (X3C) أكثر مما أظهرته صحيفته . يصف النموذج أيضًا تعقيدات التغذية المرتدة في الاتصال الجماهيري في دوائر التغذية المرتدة التي تنساب بين العلاقات العامة والصحافة ، العلاقات العامة والجمهور ، والجمهور والصحافة ، على الرغم من تأخير التغذية المرتدة عبر الوسائل الجماهيرية .

ومما هو جدير بالملاحظة أن الإنترنت تقلل من دور الصحفي كحارس بوابة لأن المنظمات تستطيع أن تصدر ما تريده من بيانات عبر مواقعها على الإنترنت ، وتنشئ علاقة مباشرة مع جمهورها الأساسي . ومن ثم فإن سلوك المجموعة (B) لم يعد

يعتمد على الوسيلة الجماهيرية للحصول على المعلومات ، ويمكنه الوصول بسهولة ومباشرة إلى الأحداث في البيئة . تستطيع (B) أيضًا الاتصال بأعضاء آخرين من الجمهور وتتبادل معهم الاتصال دون تدخل من (A) أو (C) .

قد أثبت نموذج Westley - Mclean أنه نقطة بداية قيمة لفحص عملية الاتصال ، ولكن يظل التركيز قائمًا على كيفية صياغة المرسل لرسالته . يوجد بعض أصحاب النظريات الآخرين الذين يرون عدم ملاءمة عملية وإجراءات المرسل . إنهم يروجون لدور الجمهور أو المستقبل في بناء المعنى والدلالة .

الاتصال كدلالة

الدلالات والأمارات حقل دراسي واسع نشأ في أحضان دراسة اللغة باستخدام نظريات الإشارات والرموز التي قد تبناها وتكيّف معها علماء اتصال آخرون مثل أصحاب نظريات الاستقبال . لا يمكن الكشف عن علم الدلالة بالكامل هنا ، ولكن تجدر الإشارة إلى قليل من العناصر في هذا المنهج الذي يتفق مع طلبة العلاقات العامة . بداية ، لا يهتم مثل هؤلاء الأكاديميين بالمصادر أو من أين جاءت الرسالة – فقط ، كيف نشأ المدلول في ذهن المستقبل . إنهم يسوقون الحجج في أن الجماهير يفكون رموز الصور الذهنية والكلمات ، استنادًا إلى ثقافتهم الشخصية أو مصطلحات مراجعهم الاجتماعية للحصول على مدلولاتهم للرسالة .

كل الاتصالات مبنية على الإشارات التي توحي بها الكلمات وحركات الجوارح . بينما قد تكون حركات الجوارح طلبًا للأكل أو النوم حركات عامة . فإن الكلمات ليست كذلك . تجزئ الدلالات الإشارات إلى الأشياء ذاتها (على سبيل المثال ، ماذا تأكل) الإشارة إلى ذلك (حروف ط–ع–ا–م ، والتي بالطبع ، لا تؤكل) والمعنى أو الدلالة التي ترتبط بتلك الإشارة (طعام تعنى أشياء مختلفة للقارئ المتضور جوعًا و الشره) – Fiske 1990 . إن الدلالات تتحرى عن الفجوات بين ما يقصده المصدر – الترميز – وما يفهمه المستقبل – فك الرموز – يمكن أن توصف الدلالات على أنها :

1 ـ المعنى – ما تعنيه الكلمة في مفردات القاموس .

2 ـ المضمون – الصور الذهنية أو التداعيات التي تنشأ في ذهن المستقبل ، على سبيل المثال "المدرسة" يمكن أن تثير في ذهنك أسعد أيام الحياة ، أو نهاية الخوف والملل .

3 ـ الغموض – حيث نفس الكلمة تعنى أشياء كثيرة في لغة معينة ، على سبيل المثال كلمة mount تعنى جبل ، وتعنى أعَدّ ودَبّر .

4 ـ تعدد المعاني – حيث يستطيع القراء أو المشاهدون اشتقاق معان مختلفة من نفس مجموعة المعلومات – الصور أو المتن . يبنى هذا على المضامين المختلفة التي يراها الناس في الرسالة ، وليس مجرد الاستجابة الذاتية . على سبيل المثال ، الصورة الذهنية لسيدة ترتدى لباس البحر قد يمثل معاني مختلفة للأفراد ذوى الثقافات المختلفة أو الآراء السياسية والأيديولوجية المختلفة .

تعتبر الدلالات ذات قيمة جيدة لممارسي العلاقات العامة لأنها تجعلنا نفكر في كيفية استخدام الناس للمعلومات – متن ، صور ، صوت ، لون – للوصول إلى ترجمتهم الذاتية حول رسالتنا .

يحتاج ممارسو العلاقات العامة إلى أن يكونوا على وعى بردود الفعل المختلفة التي يمكن أن تصدر عن الأشخاص عند استقبالهم لنفس الكلمة أو الصورة . يترتب على الفشل في فعل هذا سوء الفهم وربما إتيان تصرفات عدائية .

منهج الاستخدامات والإرضاء

المنهج الآخر في الاتصالات الذي يساعد على فهم العلاقات العامة هو منهج الاستخدامات والإرضاء (Blumler and Katz) . يفترض هذا بأن الناس يبحثون بجدية عن المعلومات حيث يقرأون أو يشاهدون مجلات أو برامج معينة لأنهم يعتقدون أن تلك الوسيلة تشبع حاجة معينة لديهم . (McQuail et al., (1972 حدد هذه الحاجات على أنها تقع داخل أربع فئات أساسية :

1 ـ التنوع – الهروب من المشكلات الروتينية والشخصية .

2 ـ العلاقات الشخصية – كما في حالة الصحبة أو الزمالة .

3 ـ الهوية الشخصية – التسلية والترفيه مع الجماعة العمرية .

4 ـ المراقبة – والتي تعنى اكتشاف العالم الخارجي .

سيكولوجية الاتصال

تناول هذا الفصل دور المرسل كما حدده نموذج Westley-Mclean ، معنى الرسالة كما يفسرها علم دلالات الألفاظ ، ودوافع المستقبل من خلال منهج الاستخدامات والإرضاء . أعطى العالم الألماني Maletzke نظرة شاملة لكل عملية الاتصال رابطًا كل هذه العناصر معًا في نموذج واحد (شكل رقم 2–4) .

توجد فوائد كثيرة لممارسي العلاقات العامة في هذا النموذج ، مثل الدور الذي تقوم به في الاتصال كل من شخصية المرسل ، السياق الاجتماعي ، بيئة العمل والضغوط الأخرى . وبالمثل ، نجد المستقبل موضوعًا في سياق اجتماعي ومعرضًا لضغوط بيئية خاصة به . يؤدى هذا إلى أن تكون عمليات الترميز وفك الرموز تفصيلية وصريحة . يفترض Maletzke أن الوسيلة محاطة بسلسلة من الضغوط أو القيود . من وجهة نظر المرسل ، هناك اختيارات يجب القيام بها – على سبيل المثال ، كيفية صياغة الرسالة ، وإعدادها للصحفي . توجد قيود على الوسيلة ذاتها – المادة المعدة للإذاعة تختلف عن تلك المعدة للصحافة . الحقيقة بأن الاتصال علم يتطلب أيضًا وجود قيود . يمكن أن يؤثر كل هذا في اختيار وبناء المحتوى ، ويمكن أن يغطى أيضًا الوعي بمثل هذه العناصر كأوجه قانونية للوسيلة والقيم الملائمة للأخبار .

يوضع المستقبل أيضًا في سياقه الخاص – سوف تتأثر قراءته بصورته الذهنية ، شخصيته ، بيئته الاجتماعية ، وعضويته في الجمهور المستهدف . لكل وسيلة خصائصها الذاتية التي تؤثر على الطريقة التي يتناول بها المستقبل محتوى الرسالة من الشعور بالصحيفة إلى الرؤية المشتركة في السينما . توضح الاتجاهات المختلفة حول "الإنترنت" هذه النقطة : هناك من أسرع بحماس منذ سنوات لشق طريقهم إلى عالم تكنولوجيا الفضاء . بينما يتردد الآخرون مذعورين من "فأر Mouse" لوحة المفاتيح على أي جهاز كمبيوتر .

شكل رقم 2-4

نموذج maletzke



تأثيرات الوسائل الجماهيرية

في نظرية الاتصال ووسائل الإعلام الجماهيرية يتمثل أحد أطول الاختلافات في السؤال حول كيفية تأثير وسائل الإعلام على الجماهير وكيف يمكن أن يكون الاتصال مقنعًا وجاذبًا . يدرس بعض الأكاديميين نفسية الأفراد لفهم الاستجابات المختلفة للرسائل مثل الإعلانات أو الحملات الصحية . أكاديميون آخرون يدرسون الربط بين العنف على شاشة التلفزيون والعنف في المجتمع . هناك من يرى أن لوسائل الإعلام دورًا تقوم به في تشكيل الرأي العام ، وآخرون يقولون أنه من الصعب إقناع أطراف أخرى ، وخاصة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية . لا يمكن لهذا القسم أن يغطى كل هذه الاختلافات في الآراء ولكنه يتناول بعض الموضوعات الأكثر ملاءمة للدارسين في حقل العلاقات العامة .

ظهرت النظريات المبكرة حول تأثير الوسائل الإعلانية في الفترة ما بين الحربين العالميتين ، ولقد تأثرت كثيرًا باستخدام النازي لوسائل حديثة مثل السينما في دعايته الإعلامية . إن الأكاديميين من مدرسة فرانكفورت الذين هربوا من ألمانيا النازية في أوائل الثلاثينات (1930) ، أحاط بهم الخوف من كل جانب بأن وسائل الإعلام الجماهيرية سوف تولد تأثيرات جماهيرية حينئذ ، وأن الذي يسيطر على وسائل الإعلام يسيطر على مجتمعاتها . توصف آراؤهم أحيانًا بأنها "نموذج مثير" ، مفترضًا أن الجماهير سلبية ، وأنها تستجيب بصورة موحدة لرسائل وسائل الإعلام . ولكن علماء الاجتماع الأمريكان (وخاصة مدرسة Yale) بعد الحرب العالمية الثانية – الذين اهتموا أيضًا بقوة الدعاية – أجروا بحوثًا كثيفة تناولت سلوك الناخب ، والتي افترضت أن الأفراد يكونون أكثر احتمالاً للتأثر بأصدقائهم أو جيرانهم ، أو غيرهم ممن "يشكلون الرأي" منهم في حالة قراءة صحفهم المعتادة . أطلق على هذا نظرية "التدفق ذو الخطوتين" (Katz and Lazerfield , 1955) شكل رقم 2–5 .

شكل رقم 2-5

نماذج التدفق ذات الخطوة الواحدة وذات الخطوتين

سيطرت هذه الفكرة على مناقشة تأثيرات الوسيلة والاتصال وحركت المزيد من البحوث في سيكولوجية الأفراد ، وكيف يستجيبون للرسائل . تم تناول أسئلة تشكيل الاتجاه وإحداث التغيير ، المعتقدات ، والآراء ؛ وإخضاعها للدراسة العميقة كجزء من بحوث الاتصال المقنع . في عقد السبعينيات (1970) رجع بعض الأكاديميين (بما في ذلك مدرسة بيرمنجهام) إلى أفكار مدرسة فرانكفورت وأعادوا دراستها . لقد فحصوا تأثير الوسائل الجماهيرية على المجتمع وعلى الطبقات المختلفة ، ووجدوا أن الوسائل كانت تميل إلى تدعيم المصالح الرأسمالية (والمالكين لها بالطبع) . وجد الباحثون صورًا سلبية عن الوسائل الجماهيرية لدى الطبقة العاملة ، السيدات ، الأقليات العرقية وآخرين ممن لا يتمتعون بسلطات قوية في المجتمع . في هذا الوقت تم تطوير أفكار جديدة مثل "وضع جداول أعمال" حيث يختار الصحفيون ما هو مهم للنشر في ضوء آرائهم الضمنية والمعلنة عن المجتمع . على خلاف مدرسة فرانكفورت أو مدرسة Yale ، درست هذه المجموعة التأثيرات على المجتمع ككل ، بدلاً من الأفراد في حد ذاتهم . قد حاز وصفهم الأكثر دقة رواجًا مستمرًا ، بينما لا تزال أسئلة التأثير على الأفراد – مثل أولئك الذين تعرضوا للعنف – غير واضحة .

لقد أعطى تأثير الدلالات اللغوية تدعيمًا لقبول نظرية تأثيرات الوسائل الإعلامية ، حيث "يتشكل" المعنى لدى القارئ أو المشاهد . اقترح Stuart Hall (1980) – عضو رائد في مدرسة بيرمنجهام – أن الوسيلة تخلق "قراءات مفضلة" والتي تفترض كيف يجب أن ترى الحقيقة . قد تناول البعض الطريقة التي تبنى بها الوسيلة الإعلامية – وخاصة التلفزيون – الحقيقة ، من خلال استخدامها الصور. تستطيع الوسائل الإعلامية أيضًا ، التأثير على المجتمع بتدعيم ما تراه أنه السلوك المرغوب ، والسلوك غير المرغوب . إنها يمكنها أن تضع جدول أعمال المناقشة ، وتستبعد موضوعات معينة . تفترض النظريات الحالية بأن للوسائل تأثيرًا عميقًا فعليًا ، ولكنه ليس مجرد حالة بسيطة كما في السبب والتأثير . ومع ذلك لا يزال كثيرون من ممارسي العلاقات العامة يتصرفون كما لو أن الرابطة بين المثير – الاستجابة/الرسالة – التأثير غير قابلة للنقض (Windahl et al., 1992) . هؤلاء الأطراف الاتصالية لم يتحركوا بعيدًا عن النموذج الخطي . ويميلون إلى الانخراط في النشر أو اتصالات الاتجاه الواحد الأخرى . وعمومًا ، من الصعب التفسير بأن حملتك الإعلانية قد لا تنجح لأن النظريات حول تأثيرات الاتصال غير واضحة . يفضل الافتراض بأنه مادام الناس يتسلمون الرسالة فإنهم ملتزمون بالاتفاق معها . ومع ذلك ، قد وجدنا الحملات الصحية على مدى عقود لا تتوقف ، ولكن الحقيقة مختلفة تمامًا . المثال الصارخ في هذا المجال يأتي من رسالة أن الجسم النحيف كنموذج للفتاة المفضلة ، وما يترتب على ذلك من عادات أكل غير صحية .

تقترح المفاهيم والنظريات التي اكتشفت في هذا الفصل طرق دراسة الاتصال ووسائل الإعلام الجماهيرية . تفترض كتب "كيف تعمل : how to" في مجال العلاقات العامة أن الاتصال عملية سهلة ، ولكن الحقيقة أنها معقدة وتتضمن ليس فقط شخصيات المرسل والمستقبل ، والمتطلبات الخاصة بكل وسيلة ، الطبيعة العامة للرسائل ، ولكن أيضًا قوة التأثير المباشر وغير المباشر ، والمجتمع ككل . يمكن للعلاقات العامة أن تكون أداة قوية جدًا – تناولها بعناية شديدة .

الفصل الثالث

العلاقات العامة ، الشئون السياسية والوسائل الإعلامية

Public Relations , Politics and The Media

يبدو أن العلاقات العامة توضع أسبوعيًا تحت مقصلة التشهير لدورها في تلويث وإفساد العملية السياسية في بريطانيا . من الأمثلة الصارخة على ما ارتكبته العلاقات العامة من أساليب أدت إلى تدهور العملية السياسية : نسج خيوط الحلول الزائفة ، الحملات السلبية والتأثيرات الضارة لجماعات الضغط . هناك دعوات متكررة للعودة إلى نمط النشاط السياسي ، حيث لا يكون لمثل هذه الأساليب موضع قدم . هذه الاتهامات المسبقة التي تدافع عنها وسائل الإعلام ، والتي تتمثل في التأثير الضار للعلاقات العامة على السياسة البريطانية يجب أن تكون موضع قلق وبحث لإزالة سمومها المؤذية . وفى الواقع ، يمكن القول بأن الوسيلة الإعلامية ، والسياسيين واختصاصي العلاقات العامة يرتبطون معًا في علاقة تجدها الوسيلة والسياسيون أكثر منفعة مما يهتمون من الاعتراف به .

تقع مناقشة دور العلاقات العامة داخل المجال السياسي بصورة طبيعية في قسمين : استخدام الهيئات الحكومية لممارسات PR ، واستخدام الهيئات غير الحكومية وأعضاء جماعات الضغط لممارسات PR ، في العملية السياسية . سوف يقيّم هذا الفصل دور العلاقات العامة السياسية في الديمقراطيات الغربية مع تركيز خاص على الهيئات الحكومية في المملكة المتحدة . في فصل لاحق يتناول هذا

الكتاب (الفصل الثامن) عملية جماعات الضغط lobbing . سوف تتناول الأقسام الثلاثة الأولى من هذا الفصل الأهمية المتزايدة لاختصاصي العلاقات العامة في الاتصالات الحكومية في بريطانيا ، وسوف تركز بصفة خاصة على أشكال متعددة من إدارة وسائل الإعلام وأساليب إدارة المعلومات التي يستخدمها ممارسو العلاقات العامة الحكوميون . سوف يتم أيضًا تقييم دور الوسيلة الإعلامية في ضوء أوجه العملية السياسية في بريطانيا . يناقش الجزء قبل الأخير في الفصل المحاولات الحديثة لتطوير نموذج Grunigian الخاص بالعلاقات العامة الحكومية ، وسوف يناقش القسم الأخير البرلمان الاسكتلندي الجديد المتطور ، سواء كانت العمليات الاتصالية المحيطة بهذه الهيئة تقدم أو لا تقدم بديلاً للثقافة السياسية القائمة في "بريطانيا" .

العلاقات العامة الحكومية في المجتمعات الديمقراطية

بينما الإدارة الحكومية للوسائل الإعلامية على أساس يومي هو التركيز الأساسي لهذا الفصل ، فإنه من الواضح ذاتيًا أن الحكومات يجب أن تكسب الانتخابات لكي تتولى أو تحافظ على السلطة . على الرغم من أن هذا الفصل سوف لا يناقش العملية الانتخابية تفصيلاً ، فإنه تجدر الإشارة إلى أن الارتباط بالعملية الانتخابية يتطلب النضال من أجل إحداث تغيير في طبيعة أنشطة الاتصال المحيطة بالسياسات الديمقراطية ، وأن هذا النضال قد يلقى به أحيانًا في تضاريس وعرة . لقد ألقت دراسات عديدة الأضواء حديثًا على أفكار سياسية مماثلة تتعلق بالاتصالات السياسية أثناء الحملات الانتخابية ودور العلاقات العامة والإعلانات السياسية .

إن مهمة العلاقات العامة للقيام بالدور الرئيسي في اقتناص السلطة السياسية والاحتفاظ بها ليست قاصرة علي الغرب فقط . تشير الدراسات إلى أنه في الثقافات السياسية المختلفة كما في روسيا وأمريكا الوسطى لا يرتبط النجاح في الانتخابات بالأفكار أو الشخصيات ، ولكن بالإعلانات الأنجلو أمريكية والشركات العامة . شركة Saatchi and Saatchi لها شهرة كبيرة في السياق البريطاني بسبب حملات

إعلاناتها السياسية في صالح حكومة "مارجريت تاتشر" المحافظة ، ولكن من المهم أن تتذكر أن الشركة كانت أيضًا مندمجة بصورة ملحوظة في مجال العلاقات العامة ذات الارتباط .

بينما دور العلاقات العامة في الحملات الانتخابية ليس محور المناقشة الحالية ، يجب أن يكون معروفًا أن تطوير دور العلاقات العامة المتخصص في الانتخابات يعتبر جزءًا من اتجاه أكثر اتساعًا . ينعكس هذا في توسيع دور اختصاصيي العلاقات العامة في العلاقة اليومية بين الوسيلة الإعلانية والحكومة . يلاحظ Knight and Curtis (1987) أن "الأخبار تحدد أولويات الدولة وممثليها ، حيث تعامل أنشطة الدولة التافهة جدًا على أنها جديرة بأن تكون أخبارًا مهمة ، وتنظر إلى ممثلي الحكومة على أنهم مصادر" موثوق بها "ومتحدثين جذابين يصفون أوجه العلاقات الداخلية بين الدول" . لماذا كل هذا الاستعداد من منظمات الأخبار وخاصة النشرات الإخبارية في التلفزيون لتخصيص مثل هذه الوقت الكبير لأخبار الأحداث السياسية ؟ تقع الإجابة على هذا السؤال ، إلى حد كبير في "نجاح العلاقات العامة" (McNair, 1994)، وأكثر تحديدًا إلى النجاحات التي حققتها الحكومات البريطانية حديثًا في إدارة وسائل الإعلام ، وإدارة المعلومات . بالطبع ، العمليتان مرتبطتان بصورة وثيقة ، ولكن لأغراض المناقشة التالية سوف نتناولها كأنشطة منفصلة .

إدارة الوسائل الإعلامية

العلاقة بين السياسيين ووسائل الإعلام ، والأكثر أهمية بين الحكومة ووسائل الإعلام ، سوف تتضمن بوضوح صراعًا بين ما يعتبر نظريًا مجموعتين مختلفتين من المصالح . من المفترض أن يحاول الصحفي التنقيب عن الحقائق وتقديمها ، بينما سوف يريد السياسي التأكيد على أن تعكس التقارير الإخبارية "الرسالة" التي يريد توصيلها . ليس هناك ما هو جديد في محاولة الرموز السياسية السيطرة على ما تقدمه وسائل الإعلام ، كما تكشف عنه تقارير تطور ونمو العلاقات العامة السياسية المختلفة منذ بداية القرن العشرين (Pearson 1992; McNair 1994) . ومع ذلك ،

سوف تركز المناقشة على دور PR في الثمانينيات (1980) والتسعينيات (1990) في بريطانيا ، تلك الفترة التي شهدت تحولات سريعة في دور ومكانة العلاقات العامة داخل العملية السياسية . لقد صاحب هذا التوسع في نشاط العلاقات العامة – وهذا طبيعي – اعتماد متزايد على استراتيجيات إدارة وسائل الإعلام . ويشير هنا بعض النقاد (McNair,1994 Franklin 1994) إلى ظهور الأحداث والتصريحات "الملفقة" كمحاولات واضحة من السياسيين للسيطرة على ما تقدمه وسائل الإعلام عنهم وعن سياساتهم .

الأحداث والتصريحات "الملفقة"

كما سبق القول ، لاحظنا أن "آلة الأخبار" وخاصة أخبار التلفزيون تخصص نسبة ضخمة من وقتها مركزة على المجال السياسي ، وأن الصحفيين في ضوء التزاماتهم بالتوقيتات الصارمة ، يجدون – كمعظم الناس – أنه من الصعوبة بمكان المقاومة إذا كانت مهمة تجميع الأخبار يتم تسهيلها بالنسبة لهم من الجهات السياسية . لقد لاحظ Cockerell et al., (1984) ، أنه بالإشارة إلى أعمال البرلمان البريطاني ، "أن عددًا قليلاً جدًا من الصحفيين قد كان لديهم الحافز للغوص بعيدًا إلى أعماق حقيقة السلطة بدلاً من مجرد الاكتفاء بالنزول الحذر إلى المياه الضحلة في بحر السياسة : إن مهمة المحرر التلفزيوني أن يلتقط التفاصيل الأساسية أو النقاط الجوهرية لأي حدث أو حديث سياسي . إذا جعلت المهمة أكثر سهولة ، إذا احتوى الحديث عبارات قابلة للتذكر وطنانة ، والتي تلخص النقاط المهمة ، حينئذ تكون الفرصة جيدة لاختبار هذه الإجراء وإذاعتها خلال الدقائق القليلة المخصصة لمثل هذه الأحداث في نشرات الأخبار .

يشير McNair (1994) أن معظم الأحاديث السياسية ، التي تتجه بصورة متزايدة إلى أن تكون محملة بالعبارات الطنانة والقابلة للتذكر ، تأتي في سياق" الأحداث الملفقة "التي يسعى السياسي إلى الاستيلاء على أذهان الجماهير المحتشدة أو أعضاء مؤتمر الحزب . من الواضح ، أنه لهذه الأحداث السياسية الملفقة تاريخ طويل منذ

دخول قيصر روما بعد انتصار عسكري آخر شهير إلى حشود "نورمبرج" في الثلاثينيات (1930) في ألمانيا . على الرغم من ذلك ، فإن انطباع الجمهور المتماسك والمخلص الذي يظهر في هتافاته وتهليله لقائده العظيم القوى ، يخلق أيضًا قصة إخبارية سهلة – حتى وإن كانت ضحلة – تدخل في جدول أخبار التلفزيون لتغطية الدقائق القليلة المخصصة لمثل هذه الأحداث.

في بريطانيا ، في الثمانينيات (1980) حزب المحافظين الذي كان في السلطة أثناء ذلك العقد قدم بصورة متزايدة هذه الصورة عن الحزب الموحد والمتماسك خلف قيادة قوية "مارجريت تاتشر" . كانت أحاديث "تاتشر" والمسئولين في الحزب أثناء انعقاد مؤتمراتهم ناجحة في تزويد أخبار التلفزيون بالعبارات الرنانة والقابلة للتذكر عن المعلومات السياسية McNair (1994) ، والتي سعت إلى وضع جدول الأخبار في صالح السياسيين . وعلى النقيض أثناء تلك الفترة ، جاء تقديم "حزب العمال" في وسائل الإعلام على أنه يعيش حالة من الفوضى في أحسن حالاته ، وفي حالة تفكك كامل في أسوأ الحالات . بعد هزيمته في انتخابات عام 1979 ، وكما يتوقع المرء ، دخل الحزب في مرحلة صراع أيدلوجي داخلي ، وفي أوقات معينة حدثت تصدعات محطمة (ترك الحزب عدد كبير من أعضائه القياديين وشكلوا الحزب الديمقراطي الاجتماعي) . طفت صراعات داخلية مريرة على السطح أثناء انعقاد مؤتمرات الحزب ، ووجدت قيادة حزب العمال صعوبة كبيرة في السيطرة على الأحداث . وهنا نجد منظمات وسائل الإعلام الباحثة عن تقديم دقائق قليلة لنشرات أخبارها عكست هذا الصراع المرير ، وكانت محاولات قيادة الحزب لإحداث تأثير على جدول الأخبار قليلة جدًا ، دون ذكر لإدارتها . على النقيض من ذلك تمامًا كان حزب المحافظين في عقد الثمانينات متحدًا، وكان حزب العمال منقسمًا ؛ كان للمحافظين محافظ قوى ، وكان للعمال سلسلة قيادات ضعيفة وغير فعالة ، سيطر المحافظون على الأحداث وكان العمال تحت رحمتها ؛ وهكذا . لقد سمح مؤتمر حزب المحافظين لقيادته بإدارة تقديمات وسائل الإعلام عن الحزب إدارة ناجحة خلال فترة زمنية كبيرة . ولكن خلف الستار كانت صفوة حزب المحافظين غير

متحدة وراء قيادته حيث الاختلافات الأيدلوجية والشخصية بل وإراقة الدماء كانت تجرى بعيدًا عن أعين الجمهور . كان واضحًا للمراقبين السياسيين أن حزب المحافظين يعاني أيضًا ، كما كان يعاني حزب العمال من المرارة والإحساس بالكراهية . استولت الدهشة على وسائل الإعلام بالانقلاب الداخلي في حزب المحافظين الذي أبعد "تاتشر" عن مركز القيادة وكرئيسة للوزراء . يوضح هذا مدى النجاح في إدارة وسائل الإعلام في معظم وقت حكم "تاتشر" .

خيوط المعالجات الخادعة

معظم التقارير التي تناولت نجاح دور حزب العمال حديثًا في إدارة وسائل الإعلام سلطت الأضواء على ما يقوم به "توني بلير" رئيس الوزراء الحالي من نسج خيوط المعالجات الصحفية الخادعة. لقد ناقش عدد كبير من الكتاب (Jones 1999, Fairclough 2000) إدارة وسائل الإعلام المحيطة "بمشروع قانون الرفاهية" كدراسة حالة تصور: "إدارة حزب العمال الجديد لوسائل الإعلام وخيوط المعالجات الخادعة Media spin" .

يلاحظ Fairclough أنه :

> يتم تقليص خطر فهم وسائل الإعلام غير المتوقع وغير الناضج للسيطرة بتتبع الحديث لكي يقدم إلى الجماهير بالطريقة التي ترغب الحكومة أن يقدم بها ، ومن ثم فإنها تضع عليه نسيجًا خاصًا من خيوط المعالجات الخادعة .

كان هذا بالطبع مجرد البداية لعملية إصلاح الرفاهية ، والتي مرت خلال مرحلة الاستشارات وانتهت بتقديم مشروع القانون إلى البرلمان . يرى Fairclough (2000) أن العملية بكاملها ، منذ الشروع في الحملة مرورًا بالمرحلة الاستشارية وحتى تقديم المشروع إلى البرلمان ، كانت تدار من خلال وسائل إدارية وترويجية ، وليس من خلال الحوار الديمقراطي . وطبقًا لرأى الكاتب ، فإن جزءًا من فن نسيج الخيوط الخادعة يتمثل في حساب التأكيدات التي من المتوقع أن تضيفها طلائع الصحف ، والتي يمكن أن تكون طريقة فعالة لنقل رسائل الحكومة بصورة ضمنية ، والتي لا ترغب أن تنقلها بصورة علنية .

استخدام خيوط المعالجات الخادعة لحمل أنواع معينة من الرسائل وإنتاج أنواع معينة من قراءات لوثائق أو أحداث مهمة يعبر عن أسلوب إدارة وسائل الإعلام كما استخدمته حكومة حزب العمال بصورة متزايدة . إنه مظهر مهم في إدارة الحكومة للمعلومات كما يوضح القسم التالي .

إدارة المعلومات والعلاقات العامة

كل الحكومات المنتخبة ديمقراطيًا يجب أن تتصل بجمهور ناخبيها . ومع كل هذا ، يوجد في معظم نظريات الحكومة الديمقراطية افتراض بأن الحكومة خادمة للشعب ، تنتخب لتنفيذ إراداته . بالطبع ، لا يعني مجرد أن الحكومة عليها هذا الواجب لتزويد الجمهور العام بالمعلومات ، أنها سوف لا تحاول أن تتحكم وتتلاعب بكمية ونوع المعلومات التي تنشرها . تستخدم الحكومة البريطانية الآن 1.200 موظف في مطابعها مع ميزانية مرتبطة تصل إلى 200 مليون جنيه إسترليني سنويًا (Budge et al., 1998).

كثير من المعلقين يلاحظون كيف أن إدارة المعلومات الماهرة قد حولتها إلى مورد ذي قيمة كبيرة . يفترض (Cockerall et al., 1984) أن ما تختاره الحكومة لكي تخبرنا به من خلال آلة علاقاتها العامة شيء والمعلومات التي يستخدمها المشاركون في حكومة البلد الحقيقيين شيء آخر . يلاحظ (Negrine, 1996) "أن الاستخدام المتزايد لاستراتيجيات الاتصال التي تعدها الحكومة بعناية تهدف إلى تأكيد .. أن المعلومات التي تسعى إلى نقلها إلى المواطنين تم تلفيقها بدقة . من الواضح أن هذه الزيادة المضطردة في استخدام الحكومة لاختصاصي العلاقات العامة قد يعكس مجرد المزيد من الثقافة الترويجية العامة في بريطانيا (Miller 1998) . ومع ذلك ، قد عبر بعض الملاحظين عن قلق شديد حول التزايد في استخدام الحكومة لأساليب إدارة المعلومات .

فيما يتعلق بإدارة المعلومات في المجتمع بواسطة مجموعات متعددة في ظروف غير متساوية القوة ومن ثم غير متساوية في سهولة الوصول إلى نظم إنتاج وتوزيع

المعلومات ، وهذه التساؤلات قاسية فيما يتعلق بالحكومة لأن "جهاز الدولة يتمتع بامتياز سهولة الوصول إلى الإعلام الجماهيري" .

توجد طرق عديدة تستطيع الحكومات أن تدير بواسطتها المعلومات لكي تجعل رؤيتها متميزة على موضوع ما . يمثل تسريب معلومات مهمة أو حتى وثائق مهمة إحدى الطرق التي قد تلجأ إليها الحكومة أو الجماعات القوية ذات المصلحة داخل الدولة في محاولة للسيطرة على جدول أعمال وسائل الإعلام الجماهيرية ، ولكن ربما يكون السلاح الأساسي في ترسانة إدارة معلومات الحكومة هو "نظام جماعة الضغط" .

جماعة الضغط The Lobby

كلمة Lobby لغويًا تعنى الردهة أو رواق الانتظار . وقد أطلقت هذه الكلمة على جماعة الضغط لأن الصحفيين اعتادوا التجمع في رواق انتظار مجلس العموم البريطاني ، وقد وصفت جماعة الضغط على أنها الأداة الأكثر فائدة في يد رئيس مجلس الوزراء لإدارة الأخبار السياسية (Cockerell et al., 1984) .

يمثل هذا النظام الذي تستخدمه الحكومات البريطانية موردًا في غاية الأهمية ـ ويمكن إثارة الجدل على أنه يساء استخدامه ـ حيث إحكام الرقابة على تدفق المعلومات إلى وسائل الإعلام ، وبالتالي إلى الجمهور العام . من الواضح أيضًا أنه نظام فريد داخل الديمقراطيات الغربية ، على الرغم من أن الذين يستخدمونه يدّعون عكس ذلك . لا يعني هذا أن الحكومات الأخرى لا تحاول إدارة المعلومات ـ بالطبع إنهم يفعلون ذلك ـ ولكن من الطبيعي تعيين شخص كمتحدث باسم الحزب السياسي الذي يمثل صراحة موقف الحكومة ومبرراتها . الموقف ليس كذلك في بريطانيا . ممثل الحكومة للشئون الصحفية عادة عضو في فريق الخدمة المدنية ، ومن ثم يكون محايدًا من المنظور السياسي الرسمي ، وبصورة متفردة ، يتعامل مع وسائل الإعلام الجماهيري من خلال نوع من العمليات الإجرائية السرية . (Franklin et al., 1994) . يجادل (Cockerell et al., 1984) بأن "نظام جماعة الضغط يعكس السرية التي تحيط

كثيرًا بالحكومة في بريطانيا ، ويسمح لحكومة اليوم أن تقدم تصوراتها عن الحقيقة غير القابلة للاختبار .

كل الصحف والتليفزيونات والإذاعات القومية ممثلة في جماعة الضغط حيث يطلعهم السكرتير الصحفي لرئيس الوزراء عادة على التعليمات والمعلومات . يلاحظ Cockerell ـ المرجع السابق ـ أن ما يقوله السكرتير الصحفي في لقائه بمسئولي وسائل الإعلام هو ما يريده رئيس مجلس الوزراء أن تنقله هذه الوسائل إلى الجماهير . يذكر Franklin (1994) بأن التغير الأساسي الذي حدث في نظام جماعة الضغط في فترة ما بعد الحرب والذي اشتمل على تقنين مجموعة من القواعد لإخضاع مصادر الأخبار غير الملحقة بالحكومة وفي نفس الوقت تلزم الصحفيين على الاعتماد على مصدر واحد ؛ عادة السكرتير الصحفي لرئيس مجلس الوزراء . في الواقع ، أصبحت جماعة الضغط مؤتمر الحكومة الصحفي الذي يمكن أن يوزع المعلومات التي ليست لها مرجعية . يشير Franklin ـ المرجع السابق ـ أنه عندما يعطي السكرتير الصحفي لرئيس مجلس الوزراء موجزًا حول أعمال الوزارة فهناك احتمال قوي بأنه سوف يظهر كمادة إخبارية حافلة بالقصص المصطنعة التي يضعها في موجزه . من الواضح أن جماعة الضغط تعمل جيدًا للصحافة الجماهيرية بمعنى أنه من السهل عليها الحصول على قصة إخبارية في التوقيت المناسب للأخبار المسائية أو الطبعات الصباحية . إنها تعمل بصورة جيدة أيضًا مع الحكومة في هذه الأيام عن طريق توفير نظام معلومات يسمح لها بالسيطرة وبناء جداول أعمال الأخبار السياسية في وسائل الإعلام الجماهيرية . ومع ذلك ، يدين Hennessy الممارسة على أنها لا تعمل لمصلحة أي فرد آخر . إنه يفترض أن " أي نظام يوفر أحدث المعلومات أو التعليمات الجماهيرية غير المنتمية يمثل ممارسة للتقييد معدة لفائدة ومصلحة من يعطونها ويستقبلونها وضد مصالح المستهلك ـ القارئ ، المستمع ، المشاهد ، والناخب (Franklin, 1994) .

العلاقات العامة السياسية ووسائل الإعلام الجماهيرية متبادلة الاعتماد والمعتمدة كلية

يلاحظ Franklin (1994) أن ممثلي وسائل الإعلام الجماهيرية يرغبون في تقديمها على أنها تشكل "السلطة الرابعة "التي تخضع كل أوجه الحياة السياسية إلى التدقيق الدقيق عن كثب ، ومن ثم تعبر عن آلية أساسية لتأمين مساءلة السياسيين أمام الجماهير العامة" . ومع ذلك ، فإنه يشير إلى "كلاب الحراسة" هذه التي يراها أولئك المنتقدون للثقافة السياسية البريطانية أنها ليست أكثر من أنها كلاب مستأنسة . إنه يلاحظ أن الماركسيين يحددون وسائل الإعلام الجماهيرية بأنها وكالات مركزية في بناء الإجماع الاجتماعي والسياسي والذي يشجع على إذعان الجمهور ، وذلك بتوزيع وفرض قيم ومعتقدات المجموعة السياسية والاجتماعية المهيمنة داخل المجتمع (1994). بينما من الممكن أن يقال أنه ليس بالضرورة أن يسيطر السياسيون على وسائل الإعلام بأية وسيلة مباشرة أو تآمرية ، فإن الطريقة التي بها ينشأ القطاع السياسي البريطاني وتتم المحافظة عليه بواسطة الوسائل الإعلامية والسياسيين ، يقلل إلى حد ما من شأن الافتراض بأن وسائل الإعلام الجماهيرية تشكل السلطة الرابعة في الدولة.

على الرغم من ذلك يدعى أحيانًا بأن هناك اعتمادية متبادلة بين السياسيين ووسائل الإعلام . رأى السكرتير الصحفي لمارجريت تاتشر Bernard Ingham أن "العلاقة وحشية في أساسها . إنهم يتغذون على لحوم كل منهم ، ولكن لا يعرف أحد لحم من سوف يكون على المائدة القادمة" (مقتبسة من Franklin) . قد يبدو تشبيه Ingham غير مناسب ، ولكن من الواضح أن العلاقة بين وسائل الإعلام والسياسيين يمكن وصفها على أنها نوع من التكافل . يعتمد السياسيون بصفة عامة واختصاصيو العلاقات العامة الحكوميون بصفة خاصة على الوسائل الإعلامية بوضوح للاتصال مع الجمهور العام . ولكن يجب أن يقال أن الإذاعيين الصحفيين يدركون أنه بدون التعاون مع السياسيين ، فإن الصحافة السياسية سوف تكون صعبة إن لم تكن مستحيلة .

ومع ذلك ، يمكن أن يجادل بعض المعلقين بأن ظهور مديرين لوسائل الإعلام في الديمقراطيات الغربية مثل بريطانيا قد دفع علاقة السياسيين بوسائل الإعلام إلى ما وراء الاعتمادية المتبادلة إلى حالة من اعتماد وسائل الإعلام على السياسيين (McNair 1994) . سواء اتفق المرء أو لم يتفق على أن العلاقة هي واحدة من اعتمادية وسائل الإعلام ، فإن نظرة سريعة إلى ملكية وسائل الإعلام في المملكة المتحدة سوف يشير إلى أن الإعلام ليس مستقلاً عن القوى الاقتصادية والمصالح السياسية في المجتمع البريطاني (Negrine 1994) . من الواضح أيضًا ، أن الحريات النهائية للصحافة والإذاعة تقع تحت رحمة العملية التشريعية . في بريطانيا ، كما لوحظ سابقًا نجد أن هذه العلاقة تلخصها جماعة الضغط الحكومية التي بينما تستلزم درجة ما من الاعتمادية المتبادلة ، فإنها تتجه في النهاية إلى أن يسمح لمديري وسائل الإعلام الحكوميين بالتحكم إلى حد ما في هيكلة جداول أعمال الأخبار .

يناسب الموقف في بريطانيا الحكومة بوضوح ، ولكن بالتأكيد له آثار سلبية جانبية حيث يؤدي إلى مستوى من الشك وعدم الثقة حول نوع المعلومات التي تبثها الحكومة . هناك توتر ملحوظ بين التحكم في تدفق المعلومات ، وهيكلة جداول الأخبار إلى الحد الذي يعامل كل شيء على أنه "قصة ملفقة" كما قد رأينا ، فإن جوهر هذا الحوار يتمثل في دور العلاقات العامة الحكومية ، وقد افترض بأن الحكومات واختصاصيي العلاقات العامة الحكومية في كثير من الديمقراطيات الغربية يمارسون نوعًا من العلاقات العامة التي تقيد الحكومة "المفتوحة" وتؤدي إلى عدم الثقة بين جمهور الناخبين . لا ينبغي أن يشعر دارسو العلاقات العامة بالدهشة عندما يجدون James Gruning يفترض أن بعض الديمقراطيات الغربية والتي يصفها على أنها نوع من أنشطة الاتصال الحكومية غير المتماثلة والتي تحتاج إلى أن تتبنى نموذجًا متماثلاً .

العلاقات العامة الحكومية المتماثلة

يجادل Grunig and Jaatinen (1999) بأن العلاقات العامة الحكومية تختلف باختلاف نوع الديمقراطية الغربية ، التي تخضع للتحليل . إنهما يفترضان بأن المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية تمارس بشكل أكثر احتمالاً "نموذج المعلومات العامة" في مجال العلاقات العامة . يكمن السبب وراء هذا المنهج الاتصالي القائم على المعلومات من طرف واحد أنهم ينظرون إلى الحكومة "نظرة جماعية" . بلدان أخرى ، مثل كندا والنرويج ، تمارس استراتيجية الاتصال ذي الاتجاهين ، لأن المنظور الذي يدعم أساس الاتصال الحكومي في هذه البلدان هو تضامن المجتمع . ولكن ما هو الفرق بين الحكومة ذات النظرة الجماعية والحكومة ذات النظرة التضامنية .

النظرة الجماعية والنظرة التضامنية

يفترض Grunig and Jaatinen (1999) أن أصحاب النظرة الجماعية يفهمون العلاقة بين "الوكالات الحكومية والجماهير كنوع من المنافسة ـ منافسة بين جماعات المصلحة لسهولة الحصول على الأموال والخدمات الحكومية" . يختلف تعريف دور الوكالات الحكومية هنا إلى حد ما عنه في حالة معظم نظريات النظرة الجماعية والتي ترى الحكومة على أنها حكم أو رقيب والذي أطلق عليه "جون ستيوارت مل" مكان السوق الحر للأفكار (Moloney, 1996) . ومع ذلك ، نجد أن فكرة تنافس جماعات المصلحة تقع في قلب نظرية النظرة الجماعية وينعكس هذا في التعريف السابق .

أشار Grunig and Jaatinen (1999) إلى أن نظام "التضامن المجتمعي" يختلف عن نظام "النظرة التضامنية" . إنهما يجادلان بأن "النظرة التضامنية السياسية يمكن أن تكون خطرًا على الديمقراطية إذا سيطر كل من الوكالات الحكومية أو الجماهير كل منهما على الآخر أو تكاتفت لتحقيق مصالحها المتبادلة على حساب الجماعات الأخرى في المجتمع" . ومع ذلك في نظام التضامن المجتمعي تتفاوض الوكالات

الحكومية مع الجمهور الذي يفترض أنها تخدمه أو تنظمه لتحقيق التوازن بين مصالح تلك الجماهير والمجتمع بصفة عامة من خلال التماثل في الاتصال (مرجع سبق ذكره) . تجسد أنواع العلاقات التي يلخصها التضامن المجتمعي "التكاتف الجماعي بدلاً من التنافس الفردي" (مرجع سبق ذكره) . إنهما يريان أن هذه التوجهات الجمعية ، التضامنية والمجتمعية جميعها لها تأثيرات جوهرية على كيفية تفاعل الحكومات والوكالات الحكومية مع الجماهير . إنهما يلاحظان :

> لا تحتاج الوكالات الحكومية في مجال النظرة الجمعية (سلوك الأكثرية) إلى تبني استراتيجية للعلاقات العامة لأنها تتوقع من الجماعات النشيطة أن تأتي إليها طالبة الخدمات ، وليست الوكالات في حاجة إلى تحديد هذه الجماعات . في التضامن الخالص تختار الوكالة الحكومية نمطيًا ، أن تتكاتف مع جماعات المصالح الأكثر قوة ، ويكفي القليل من الإدارة الاستراتيجية لتحديد من هذه الجماعات . ومع ذلك ، في التضامن المجتمعي يجب أن تباشر الوكالة مهمة تقصي البيئة ومهمة أشكال أخرى من العلاقات العامة الاستراتيجية للتعرف على تلك الجماعات التي عليها مسئولية التفاعل معها ـ لصالح تلك الجماعات ، الحكومة والمجتمع ككل .

من الواضح أنه طبقًا لرؤية هذين الكاتبين أن نظرية العلاقات العامة ينبغي ألا تبنى فقط على المبادئ العامة للتميز في العلاقات العامة ، ولكن أيضًا يجب أن تتضمن مبادئ التضامن المجتمعي .

يفترض Grunig and Jaatinen أن سياسات الاتصال الحكومي في بلدان مثل "النرويج" و "كندا" تعكس هذه المبادئ المتعلقة بالتضامن المجتمعي ، بينما بلدان مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة تميل إلى تبني "منظور الجمعية أو الأكثرية" . وسواء اتفقنا أم اختلفنا مع استنتاجهما بأن الاتصال الحكومي يتطلب تطبيق مبادئ "التميز" في إطار من التضامن المجتمعي ، فإنه من الصعب إقامة الحجة على أن منهج الحكومة البريطانية إلى الاتصال مع الجمهور العام يعكس ممارسة اتصالية

متماثلة مشاركة ومنفتحة . ومع ذلك ، في أواخر التسعينيات (1990) حدثت تغيّرات في بريطانيا ذات دلالة في الأفق السياسي تناولت البرلمانات والجمعيات العمومية التي كانت تنشأ أو يعاد إنشاؤها في كل من "اسكتلندا" ، "ويلز" و "أيرلندا الشمالية". سوف يركز الجزء الأخير من هذا الفصل على "البرلمان الإسكتلندي" الجديد ويناقش التغيرات الدستورية إذا ما كانت قد خلقت أو لم تخلق فرصة لإحداث التغيير في ممارسة الاتصالات الحكومية .

العلاقات العامة الحكومية وانتقال المسئولية إلى الإسكتلنديين :

تغيرت الهياكل السياسية في "المملكة المتحدة" بعد انتخابات يونيو 1999 بطريقة أكثر عمقًا من "قانون الاتحاد" في 1707 . لأول مرة منذ هذا التاريخ انتخبت "اسكتلندا" برلمانًا تشريعيًا في عاصمتها Edinburgh . سوف يركز هذا القسم الأخير من الفصل على الحالة الخاصة "بالبرلمان الإسكتلندي" والجدل الذي تمثله الثقافة السياسية يعبر عن محاولة واعية لاستبدال نموذج "الحكومة البريطانية" بنظام للمشاركة أكثر انفتاحًا وخضوعًا للمساءلة .

في يوليو 1997 نشرت الحكومة "البريطانية" ورقتها البيضاء الخاصة بانتقال المسئولية إلى "**البرلمان الإسكتلندي**" . بعد وقت قصير من هذا وبالتحديد في 11 سبتمبر 1997 عرض سؤالان للاستفتاء على الناخبين الإسكتلنديين حيث طلب منهم الإجابة عما إذا كان يجب وجود "برلمان إسكتلندي" ، وإذا ما كان يجب أن يكون لهذا البرلمان صلاحيات ضرائبية مختلفة . دعمت الأحزاب السياسية الثلاثة : حزب العمال ، حزب الأحرار الديمقراطيين ، والحزب القومي الإسكتلندي حملة "نعم ـ نعم" . عارض حزب المحافظين هذه الحملة والذي فقد كل مقاعده الإسكتلندية فى Westminster وفي البرلمان الأوروبي .

للبرلمان الإسكتلندي سلطة تشريعية في اسكتلندا على مجالات معينة مثل الصحة ، التعليم ، الحكم المحلي ، التنمية الاقتصادية ، البيئة ، الزراعة ، الغابات ، الصيد ، القانون ، الشئون الداخلية ، الرياضة ، والفنون ، وله حرية

زيادة أو تخفيض الضرائب بنسبة 3٪ . سوف لا يكون للبرلمان الذي انتقلت إليه السلطة المسئولية فيما يتعلق بالتشريع في مجالات الموضوعات الدستورية ، الشئون المالية للمملكة ، السياسة الخارجية ، الدفاع ، الأمن الاجتماعي ، والإذاعة .

في الانتخابات العامة التي جرت في 6 مايو 1999 تم انتخاب 129 عضوًا من البرلمان الإسكتلندي . حصل حزب العمال على أكبر الأصوات وشكل حكومة تحالف مع حزب الأحرار الديمقراطيين ، والذي كان ترتيبه الرابع بعد حزب المحافظين . الحزب القومي الإسكتلندي الذي جاء ترتيبه الثاني تولى دور المعارضة مع حزب المحافظين وبعض الأحزاب الصغيرة الأخرى التي حصلت على مقاعد في البرلمان البريطاني .

صاحب هذه التطورات السياسية في اسكتلندا بيانات ذات دلالة حول كيفية توقع عمل كل آلية الاتصال السياسي في هذه الثقافة السياسية الجديدة . تشكلت لجنة استشارية ضمت ممثلين من كل الأحزاب لجمع الآراء حول كيفية عمل البرلمان الاسكتلندي الجديد . نشرت اقتراحات اللجنة في 15 يناير 1999 . تضمن تقرير اللجنة أربعة مبادئ أساسية :

- يجب أن يجسد البرلمان الإسكتلندي ويعكس المشاركة في السلطة بين الشعب الإسكتلندي ، وسلطة المشرعين (أعضاء البرلمان الإسكتلندي) والسلطة التنفيذية الإسكتلندية (الوزراء الإسكتلنديين) .
- يجب أن تكون السلطة التنفيذية خاضعة لمساءلة أعضاء البرلمان ، وأن تكون السلطة التنفيذية والبرلمان خاضعين لمساءلة الشعب الإسكتلندي .
- يجب أن يكون البرلمان الإسكتلندي سهل الوصول إليه ، منفتحًا ، مستجيبًا وأن يطور الإجراءات التي تجعل من الممكن إحداث التنمية من خلال منهج المشاركة ، ودراسة وفحص السياسة والتشريع .
- يجب أن يدرك البرلمان الإسكتلندي في عملياته وتكليفاته الحاجة إلى تدعيم الفرص المتساوية أمام الجميع .

في النظام السياسي الإسكتلندي ليست السلطة التنفيذية فقط هي التي بيدها المبادرة

التشريعية . هذه سلطة منوطة أيضًا باللجان البرلمانية والتي تشكل من أعضاء يتراوح عددها ما بين 5 – 15 عضوًا طبقًا للتوازنات والتجمعات السياسية في البرلمان . عادة ، تعقد هذه اللجان البرلمانية اجتماعاتها بصورة علنية ويمكن أن يكون ذلك في أي مكان في اسكتلندا . كان الشعور بأن هذا سوف يشجع على المشاركة الشعبية الفعالة في الأنشطة البرلمانية* . ما هو واضح يتمثل في أن غياب نظام جماعة الضغط Lobby في الاتصال الحكومي هو بمثابة بُعْد عملي ورمزي للثقافة السياسية الإسكتلندية عما هو الحال لدى الحكومة المركزية في Westminster.

* انظر موقع البرلمان الإسكتلندي على شبكة الإنترنت في العنوان التالي : www. Scottish.Parliament.uk/welcoming-you

الفصل الرابع

العلاقات العامة والإدارة

Public Relations and Management

يسعى كثيرون من مهنيي العلاقات العامة إلى الحصول على دور استراتيجي يتميز بأن يكون لهم مقعد داخل مجلس الإدارة ، وأن يتمتعوا باحترام واعتراف زملائهم . في الواقع ، يعمل العديد من الممارسين في مجال العلاقات العامة على المستوى "التكتيكي" ، يطبقون المهام الاتصالية التي يحددها لهم أفراد آخرون . ومع ذلك ، يوجد دليل متزايد على أن العلاقات العامة تمثل أداة مهمة وضرورية للإدارة الاستراتيجية (Dozier et al., 1995) ، وأنه قد كان لها دور لافت في بناء الشهرة لبعض الشركات التي تحظى بالإعجاب على المستوى العالمي (Skolink, 1994)

يهدف هذا الفصل إلى عمل ستة أشياء :

- يصف العلاقات العامة كنشاط استراتيجي يأخذ منظور النظم كأساس للمناقشة ؛
- يفحص الأنواع المختلفة للمنظمات ويراقب كيفية تأثير نمط المنظمة على أنشطة العلاقات العامة ؛
- يشرح دور ممارس العلاقات العامة ؛
- يقترح أشكال الاتصال داخل المنظمات والقنوات التي يمكن استخدامها ؛
- يشير إلى التأثيرات التي تضع أولويات برنامج الاتصال ؛
- يصف الروابط العملية بين العلاقات العامة والمجالات المهنية الأخرى في المنظمات .

نظرية النظم والعلاقات العامة

أية مناقشة حول العلاقات العامة ودورها في المنظمات يستثير بالضرورة السؤال ـ "ما هي المنظمة ؟" تساعد الإجابة على هذا السؤال على الكشف عن الطبيعة المحورية للاتصال ، ومن ثم المدخلات الاستراتيجية التي يمكن أن تكون لدى العلاقات العامة .

يشير كثيرون من أكاديمي العلاقات العامة (Gruning and Hunt, 1984)، (Cutlip et al., 2000) إلى نظرية النظم لشرح هيكل وعمليات المنظمات وتفاعلاتها مع البيئة . عمليًا تصف نظرية النظم المنظمة كمجموعة من الأجزاء (النظم الفرعية) التي يعتمد كل منها على الآخر وكلها مجتمعة تتفاعل مع بيئة المنظمة . يصف (Cutlip et al., 2000) هذا كالآتي :

> « النظام مجموعة من الوحدات المتداخلة التي تتسم بالثبات بمضي الوقت داخل حدود مستقرة عن طريق الاستجابة والتكيف مع ضغوط التغيير من البيئة لتحقيق الأهداف المحددة » .

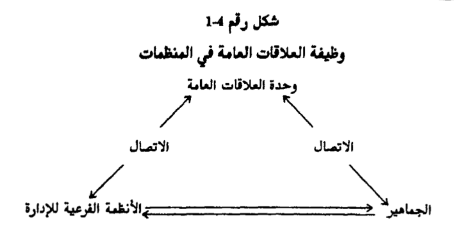
توفر نظرية النظم تدعيمًا نظريًا مفيدًا للتفكير حول دور العلاقات العامة لأنها تشترط أن صحة المنظمة تتوقف على إنشاء العلاقات والمحافظة عليها سواء في داخلها أو مع بيئتها . إن عليها أن تتكيف وتعدل من سلوكياتها عند إحداث التغيير لها أو لبيئتها .

تحديدًا تعتبر المنظمات جزءًا من نظام اجتماعي الذي يتكون من أفراد أو جماعات من أفراد (الجماهير) ، مثل العاملين ، أصحاب المعاشات الموردين والموزعين وهكذا .. الذين يندمجون جميعًا فيه . يتمثل دور العلاقات العامة في تنمية وصيانة العلاقات مع هذه المجموعات لكي تحقق المنظمة أهدافها .

يفترض Gruning and Hunt, (1984) بأن المنظمات تطور نمطيًا وظيفة رسمية للاتصال "عندما تتصرف المنظمة أو جماهيرها بطريقة لها تداعيات على الأخرى" . إذا كانت هذه التداعيات عدائية فهنا تنشأ مشكلة أو مسألة علاقات عامة . يوضح الكاتبان دور وحدة العلاقات العامة كما يظهر في الشكل 4–1 التالي . توفر هذه العلاقة ميزة لكل من جماهير المنظمة الداخلية والخارجية .

شكل رقم 4-1

وظيفة العلاقات العامة في المنظمات



عند دراسة العلاقات الداخلية ، يصف Gruning and Hunt عمل أصحاب النظريات التنظيمية الذين قد وجدوا خمسة أنظمة فرعية مماثلة في معظم المنظمات .

تنتج أنظمة "الإنتاج" الفرعية سلع أو خدمات المنظمات . تعمل أنظمة "الصيانة" الفرعية عبر أرجاء المنظمة ، وتعمل بفعالية كمادة اسمنتية تربط بين أجزائها ، حيث تشجع العاملين على العمل معًا . تعطي "الموارد البشرية" مثالاً جيدًا لمثل هذه "الأنظمة الفرعية" . تركز الوظائف الأخرى على تسويق وتوزيع المنتجات ويطلق عليها أنظمة فرعية "تنظيمية" . تساعد أنظمة "التكيف" الفرعية المنظمة على توفيق سلوكياتها عندما تتغير البيئة التي تعمل في داخلها ، والأمثلة الجيدة في هذا المجال هي إدارات البحوث والتطوير وإدارات التخطيط الاستراتيجي توجه "الأنظمة الفرعية للإدارة" وتراقب الأنظمة الفرعية الأخرى وتدير متطلبات الصراع فيما بينها . إنها أيضًا تتفاوض من أجل متطلبات البيئة (على سبيل المثال متطلبات تخفيض الأسعار) وحاجات الإبقاء على استمرارية المنظمة (الربح) . نمطيًا ، يقوم بهذا الدور مجلس الإدارة و/أو أعضاء الإدارة العليا .

ينظر إلى مهنيي العلاقات العامة من منظور النظم على أنهم هم الذين يقيمون الجسور للربط بين الوحدات والوظائف التنظيمية المختلفة وبين أنظمتها الفرعية الداخلية من جهة وبيئتها الخارجية التي تشتمل على جماهيرها المتعددة . وكما يقول Gruning and Hunt (1984) : "إن لهم قدمًا داخل المنظمة وأخرى

خارجها" . في هذا الدور الاستراتيجي تعتبر العلاقات العامة عادة ، جزءًا من نظام الإدارة الفرعي .

يدعم مهنيو العلاقات العامة الأنظمة الفرعية الداخلية الأخرى عن طريق مساعدتها على الاتصال داخل المنظمة ذاتها ، وأيضًا على الاتصال مع الجماهير الخارجية . إنهم يقومون بدور النصح والإرشاد حول ماذا وكيف تجرى الوحدات التنظيمية اتصالاتها ويمكنهم أيضًا ممارسة الدور التطبيقي بمباشرة الاتصال نيابة عن الأنظمة الفرعية . على سبيل المثال ، سوف تزود وحدة العلاقات العامة إدارة الموارد البشرية ـ جزء من نظام الصيانة الفرعي ـ ببرامج الاتصال الداخلية أو إدارة التسويق ـ جزء من نظام التنظيم الفرعي ـ بحملات ترويج المنتج ـ (انظر الفصل الحادي عشر لمناقشة نظرية النظم المرتبطة بالاتصالات الداخلية) .

العلاقات العامة في وضع الاستراتيجية

الدور الأساسي لقائد المنظمة وأعضاء إدارتها العليا (أو مجلس الإدارة) يتمثل في توفير الرؤية والتوجيه . تتمتع المنظمات الفعالة بالإحساس بالغرض . إنها تعرف إلى أين هي ذاهبة ، وإنها تعرف كيف يمكنها أن تصل إلى مقصدها . قد يضع الرؤية شخصية قوية مع وجود دافع معين ، على سبيل المثال Bill Gates الذي أراد وضع جهاز كمبيوتر شخصي PC على مكتب كل فرد أو Anita Roddick التي أرادت توفير أدوات زينة عالية الجودة مع الارتباط بموقف أخلاقي . تبادليًا قد تكون الرؤية على أساس أكثر اتساعًا وأكثر عمومية . على سبيل المثال ، توجد الجامعات لتوفير التعليم العالي ، غرضها على نطاق واسع هو نفس الشيء ـ تباشر التدريس ، البحوث والاستشارات . ومع ذلك ، حتى داخل هذه الفئة العريضة ، يوجد أولئك الذين لهم أولويات مختلفة ؛ البعض له دوافع بحثية ، البعض يريد تقديم خدمات للمجتمع المحلي ، البعض يتخصص في موضوعات معينة .

أيًا ما كانت طبيعة المنظمة ، فإن للأفراد الناجحين استراتيجية تحدد توجهاتهم طويلة الأجل ونطاق عملياتهم . ليس من الملائم دراسة المدارس المختلفة لصياغة

الاستراتيجية في هذا الفصل ، ولكن يكفي القول بأن وضع الاستراتيجية يتضمن حجمًا ضخمًا من المعلومات ، التحليل واتخاذ القرار . يباشر اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات في المنظمات التحالف المسيطر ، تلك المجموعة داخل المنظمة التي تمتلك السلطة لاتخاذ وتنفيذ القرارات حول اتجاه المنظمة ، مهامها ، أهدافها ، ووظائفها (White and Dozier, 1992) .

الإسهام الذي يمكن أن تقدمه العلاقات العامة لعملية وضع الاستراتيجية إسهامًا مضاعفًا : أولاً ، المساعدة على جمع وتفسير المعلومات من البيئة الاجتماعية لكي يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وثانيًا ، توصيل الرؤية الاستراتيجية . سوف يناقش العنصر الثاني فيما بعد في هذا الفصل .

جمع المعلومات

نموذجيًا ، توظف العلاقات العامة لجمع المعلومات من كل من البيئة الداخلية والخارجية . إنهم يفعلون هذا بطريقتين . أولاً ، أنهم على دراية بالبيئة التنظيمية بمفهومها الأكثر اتساعًا . ثانيًا ، إنهم على معرفة جيدة باتجاهات وسلوكيات جماهير المنظمة المختلفة التي تقطن هذه البيئة الواسعة لأنهم في حوار منتظم مع هذه الجماهير .

• المسح البيئى

كيف يباشر مهنيو العلاقات العامة عملية جمع البيانات الاستخبارية ؟ "المسح البيئي" هو المصطلح المستخدم للحصول على المعلومات عن البيئة بمفهومها الواسع . يستخدم مهنيو PR نفس الأساليب عندما تكون متاحة لدى المخططين الاستراتيجيين . سوف يباشر المهنيون تحليلات البيئة مستخدمين أساليب مثل PEST* . يوفر هذا الأسلوب إطارًا يسمح بتحليل البيئة عن طريق تصنيفها طبقًا لعناوين مختلفة ؛ يوضح الشكل 4–2 التالي مثالاً لهذا التحليل .

---

* P = الوجه السياسي ، E = الوجه الاقتصادي ، S = الوجه الاجتماعي ، T = الوجه التكنولوجي

انظر الشكل 4–2.

يرى بعض الاستراتيجيين الآن أن أسلوب PEST لم يعد يعكس التعقيد في البيئة التنظيمية التي تعمل المنظمات الحديثة في إطارها . إنهم ينصحون بالتوسع في الإطار ليشتمل على "البيئة" بمعنى البيئة الطبيعية أو الخضراء ، أوجه "المعلومات" أو "القوانين واللوائح التنظيمية" . تتمثل مبررات إدخال العناصر الإضافية في أنه ينظر إلى البيئة الطبيعية على أنها إحدى مبررات الاهتمامات الأساسية للقرن الواحد والعشرين . من بين الموضوعات المحورية : التحذيرات الكونية ، التخلص من المخلفات ، الضغوط من أجل الانتقال بوسيلة أخرى غير السيارات ، القابلية للبقاء والاستدامة .

شكل رقم 4-2

مثالاً للتحليل بأسلوب PEST

الوجه السياسي Political	الوجه الاقتصادي Economic
– التشريع التجاري (شاملاً اتفاقات ما وراء البحار التجارية)	– معدلات الفائدة
– تغيير الحكومة	– التضخم
– تشريعات التوظف	– الدورات التجارية
– انبثاق عقبات سلطة جديدة	– مستويات التوظف
الوجه الاجتماعي Social	**الوجه التكنولوجي Technological**
– أنماط الحياة	– شبكة الإنترنت
– تفضيلات المستهلك	– معدل التغير
– الاتجاهات الاجتماعية	– التقادم
– الدخل القابل للتصرف	– الاستثمار في التكنولوجيا

سهولة الوصول إلى المعلومات والقدرة على إدارتها واستخدامها تمثل مسألة حيوية للمنظمات لأن المعلومات قوة . يغير تواجد الإنترنت وقوتها في كل مكان جذريًا الأوضاع الماضية حيث كانت أنواع معينة من المعلومات قاصرة على عدد قليل جدًا من أصحاب السلطة والتميز . الأكثر من ذلك ، أن قدرة الأفراد من خارج

المنظمة على رؤية ما يجرى داخلها (الشفافية) وقدرة الأفراد من داخل المنظمة على نقل المعلومات إلى الخارج (النفاذية) تتطلب تحديات جديدة .

تعمل المنظمات داخل بيئة قانونية متزايدة التعقيد . إنه بالإضافة إلى الكم الهائل من التشريعات القومية المتلاحقة ، توجد لوائح تعاملات كما في الأدلة الإرشادية للاتحاد الأوروبي ، والاتفاقيات الدولية كما في الجات GATT . يوجد أيضًا ترتيبات شبه قانونية ذات بعد أخلاقي كما في اتفاقيات تخفيض التلوث أو إلغاء مديونية العالم الثالث كل منها قد يكون له تأثير على المنظمات .

يوصى بعض المحللين أيضًا ، بأن تحظى الثقافة باعتبارات خاصة . لأن المنظمات أصبحت أكثر عالمية ، فإنها تحتاج إلى أن تكون على دراية بالاختلافات الدينية والاجتماعية بين وداخل البلدان التي تعمل بها . تختلف الثقافات التنظيمية أيضًا ، كما أن القيم بين الموردين ، الموزعين ، والمنظمات أو حتى الأجزاء المختلفة في نفس المنظمة قد تكون متفردة تمامًا . يمكن أن تكون هناك اختلافات جذرية في الشركات داخل نفس القطاع : منهج شركة الطيران السعودية ليس هو نفس منهج شركة مصر للطيران (المترجم) .

الأساس في هذا النوع من التحليل هو في تحديد الدوافع الرئيسية التي سوف تؤثر على المنظمة . لا توجد إجابات معيارية . سوف تختلف الدوافع استنادًا إلى البلد ، القطاع والمنظمة ، من الحيوي أيضًا تحديد العلاقات المتداخلة بين الدوافع الرئيسية . قد تجبر الاتجاهات الاقتصادية على اتخاذ قرارات سياسية ، وعادة تؤثر التكنولوجيا على نمط الحياة والتفاعلات الاجتماعية . على سبيل المثال ، قد حوّلت الإنترنت أنماط العمل ، الشراء ، وأوقات الفراغ .

ينشئ المسح البيئي دوافع التغيير طويل الأجل وتأثيراتها . تتطلب هذه التعرف على الخصائص المحلية لتحديد التأثيرات التي سوف تحدثها على المنظمة ذاتها . لا ينبغي أن تجري التحليلات البيئية فقط بمفهوم "هنا والآن" ، ولكن يجب أن تتضمن أيضًا الإسقاطات الأمامية لكي تستطيع المنظمات التخطيط للتنوعات المستقبلية والتي سوف يكون عليها أن تتأقلم معها ، تحاول تغييرها أو تتكيف في إطارها .

معرفة الجماهير

العنصر الثاني للمعلومات الذي يهتم مهنيو PR بجمعه يرتبط بالاستخبارات حول الجماهير أو الأطراف صاحبه المصلحة (Stakeholders) في المنظمة . يعتبر مخططو العلاقات العامة في وضع متميز ، حيث أنهم يتفاعلون مع الجماهير التنظيمية بصورة متكررة : وظيفتهم هي إدارة وتسهيل الاتصال بين المنظمة وجماهيرها ، أحيانًا بالتعاون مع زملائهم من الوحدات الأخرى في المنظمة . يغطي الفصل السادس نظرية الأطراف صاحبة المصلحة ببعض التفاصيل ، ولكن يهم التركيز هنا على أن مهني العلاقات العامة سوف يكون متيقظًا للقوة النسبية ، التأثير ، الحاجات والتوقعات لأولئك الأطراف والتحولات الدينامية داخل وبين المجموعات صاحبة المصلحة .

أكثر من ذلك ، سوف يكون مهني PR على دراية بالاتجاهات نحو الأطراف المعنية (الجماهير) أو سلوكياتها في علاقتها بالموضوعات الأكبر المحددة في البيئة وتجاه المنظمة ذاتها . على سبيل المثال ، نجد أن مهني العلاقات العامة الذي يعمل لدى تجارة التجزئة للمواد الغذائية يجب أن يكون يقظًا للحقيقة أن التعديلات العامة في الأغذية مسألة جوهرية . سوف يكونون أيضًا على دراية بالاتجاهات السائدة نحو المجتمع العلمي ، الموردين ، المستهلكين ، الأطراف المعنية والعاملين . سوف يكونون على وعي بأن الرأي منقسم ، وأنهم سوف يحتاجون إلى اليقظة إزاء التحولات في الرأي العام وعادات الشراء .

من أهم الواجبات الوظيفية لمهنيي PR البحث المنتظم ومراجعة آراء جماهير منظمتهم . تتفاعل المنظمة النمطية مع عدد ضخم من الجماهير . قد صنف Esman, (1972) هذه التفاعلات إلى أربعة أنماط من الروابط التنظيمية كما يصورها Gruing and Hunt في الشكل 4-3

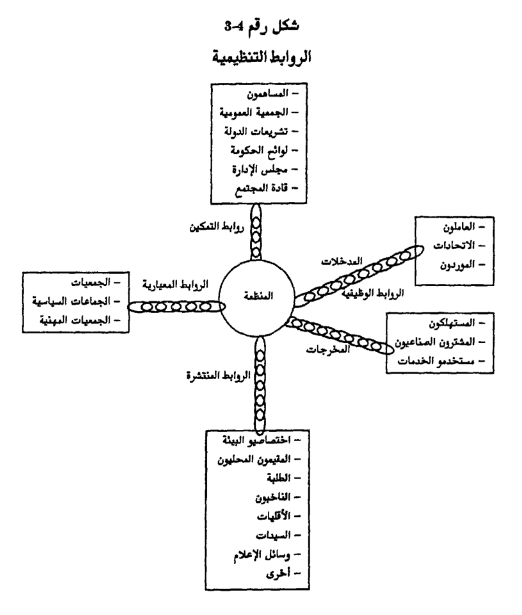
روابط "التمكين" إنها تلك التي توفر للمنظمة أو الجماعات الصلاحية أو الموارد التي تسمح لها بالوجود . توفر الروابط "الوظيفية" المدخلات إلى المنظمة وتستهلك

مخرجاتها . الروابط "المعيارية" هي تلك المتعلقة بالمنظمات النظيرة . الروابط "المنتشرة" هي تلك التي تتناول أولئك الذين ليس لهم علاقة رسمية مع المنظمة ، ولكن لهم مصلحة في وجودها .

يوضح هذا التصنيف ليس فقط عدد الجماهير المختلفة التي على مهني العلاقات العامة التفاعل معها اتصاليًا ، ولكن مدى المصلحة التي تسعى هذه الجماهير إلى تحقيقها .

شكل رقم 4-3

الروابط التنظيمية



تفسير المعلومات

يقترح White and Mazur (1995) أنه بسبب أن موظفي العلاقات العامة لديهم مثل هذه الاتصالات المكثفة مع المصادر والمعلومات ، فإنهم قد يكونون في وضع يسمح لهم بتوفير التوازن المركزي والقيام بوظيفة التفسير . تتطلب إدارة وتفسير المعلومات كلاً من القدرات البحثية والتحليلية كما أنها في نفس الوقت مؤشر على مجموعة المهارات المطلوبة من كبار الممارسين للعلاقات العامة .

أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات اللازمة لتفسير ما يحدث يعتبرون ذوي قيمة كبيرة ، حيث البيئة مضطربة وتخلق عدم التأكد . يوظف ممارسو العلاقات العامة للتعامل مع المواقف المعقدة والاستفادة من الموضوعات المرتبطة داخليًا والتي تشتمل على جماهير متنوعة . ومن ثم يمكنهم تقديم إسهامات قيمة إلى وضع الاستراتيجيات في الشركات التي عليها أن تبقى قائمة في البيئات الصعبة .

نموذجيًا يوضع ممارسو PR ليكونوا قادرين على الوصول السهل إلى مصادر المعلومات ويمكنهم تفسير تلك المعلومات لتحديد الموضوعات المنبثقة وتلك التي لها تأثير عميق على المنظمة . على سبيل المثال ، يمكن أن يحدد تحليل محتوى وسائل الإعلام الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة ، ويساعد على توضيح الاتجاه الذي يتحرك فيه الرأي العام على موضوع معين . تحاول إدارات الشئون العامة عادة استقراء تفكير الحكومة حول التشريعات المرتقبة أو تعمل على سهولة الدخول إلى بنوك التفكير Think Tanks المتخصصة في المستقبليات . يساعدها دورها في إقامة جسور الربط بين الحدود ومهنيي العلاقات العامة على تشكيل منظور مستقل لاتخاذ القرار . هذه الاستقلالية ذات قيمة كبيرة لدى المديرين الآخرين الذين يكونون ملتصقين بشدة "برأي المنظمة" لكي يعملوا بصورة موضوعية أو من أجل فهم عواقب قراراتهم وتأثيراتها التي تحدثها على الأطراف صاحبة المصلحة .

يمكن وضع دور مهنيي PR في جمع وتفسير المعلومات في صورة تفصيلية مباشرة كنماذج استراتيجية كلاسيكية . تصف هذه النماذج عملية جمع المعلومات المطلوبة

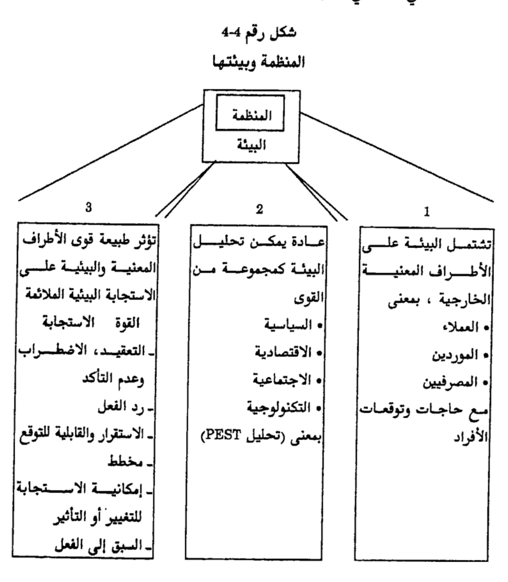
عندما تقرر المنظمات ماهية المناهج الاستراتيجية التي تتبناها . يظـهر الشكـل 4-4 نموذج Thompson.

الأنماط التنظيمية : منهج النظم

يمكن تصنيف المنظمات عندما تتبنى منظور نظرية النظم على أنها تقع في فئتين أساسيتين . تتأثر الطريقة التي تدار بها العلاقات العامـة تـأثرًا جذريًـا استنادًا إلـى نمط المنظمة التي تعمل في إطاره .

شكل رقم 4-4

المنظمة وبيئتها



يمكن تصنيف النظم بمستوى وطبيعة التفاعل مع بيئاتها . على أحد الأطراف نجد تلك النظم التي لها حدود غير قابلة للاختراق وتبادلاتها مع بيئتها قليلة أو غير موجودة يمكن أن يطلق عليها نظم مغلقة ، أما تلك التي ذات حدود نفاذة وتبادلاتها ضخمة مع بيئتها يمكن أن توصف بالنظم المنفتحة .

على التوازي يمكن النظر إلى المنظمات على أنها مغلقة نسبيًا أو منفتحة نسبيًا ـ النظم الاجتماعية لا يمكن أن تكون كاملة الإغلاق أو الانفتاح . ومن ثم ، فإن المنظمات المغلقة نسبيًا ، لا يمكن أن تأخذ البيئة في اعتبارها بدرجة كبيرة ، إنها لا تتكيف مع الظروف المتغيرة ، وعادة ينتهي بها الموقف في النهاية إلى التوقف . المنظمات المنفتحة نسبيًا على درجة عالية من الاستجابة إلى بيئتها . إنها تعي بشدة التغير وتتكيف أو توفق أوضاعها طبقًا له . المفهوم الأساسي أن المنظمة تؤثر أو تتأثر بالبيئة التنظيمية التي تعمل في إطارها .

يأتي رد فعل المنظمات المنغلقة نسبيًا فقط عندما يكون عليها مقاومة التغيير كما يحدث عادة . على الجانب الآخر تراقب المنظمات المنفتحة بيئتها لقياس وتوقع التغيير وتتبنى سلسلة من الإجراءات قبل أن تجبرها الأحداث الخارجية على إحداها .

يبرز تطبيق هذا المنهج على PR بعض حالات البصيرة اللافتة . يشار عادة إلى نشاط PR بصفته "رد فعل" أو "سبق إلى الفعل" "reactive or proactive"

العلاقات العامة "ذات النظم المغلقة"

العلاقات العامة ذات ردود الفعل هي انعكاس للنظم المغلقة وتوصف بأنها "غرفة بريد الشركة المتنوع" : تقيس النجاح بحجم المخرجات بدلاً من النتائج . على سبيل المثال ، تقيِّم العلاقة مع وسائل الإعلام الجماهيرية بعدد أذون النشر المنتجة ومستوى الخصومات الممنوحة من الصحافة ، وليس مدى ملاءمة أو فعالية المخرج . عادة يقتصر النشاط على الأطراف المعنية التي لها اتصال واضح مع المنظمة ، ويكون التركيز على إحاطة الجمهور علمًا بالقرارات التي تم اتخاذها بالفعل . إنها نادرة السعي إلى التغذية المرتدة الحقيقية ، فقط التغذية المرتدة تدور حول ماهية الأساليب التي سوف تجعل نقل المعلومات أكثر فعالية .

عادة ، لا يعتبر ممارسو PR جزءًا من الائتلاف السائد ، وتنحصر مسئوليتهم في تبليغ القرارات التي لم يكن لهم في وضعها أية مشاركة . "ومن ثم ليس لديهم ما يقولونه حول ما قد قيل ، إنهم مهتمون أساسًا بكيف تقال الأشياء (Cutlip et al., 2000) يفترض هذا المنهج "(1) أن غرض العلاقات العامة محدود بإحداث التغيير في البيئة والخطأ الأكبر (2) أن للمنظمات القدرة على تغيير البيئة ، ولذلك إلغاء الحاجة إلى إحداث التغيير في ذات المنظمة" (Cutlip et al., 2000) .

العلاقات العامة "ذات النظم المنفتحة"

العلاقات العامة ذات "السبق إلى الفعل" هي حليفة لمناهج النظم المفتوحة ويتضمن دورها إحداث التغيير والتأثير على كل من البيئة والمنظمة كنتيجة للتغيرات في البيئة . التركيز هنا على التبادلية ـ يأخذ الاتصال مع الجماهير شكل الحوار الصادق (المنهج النظامي الذي له طريق ذو اتجاهين كما جاء في الفصل الأول) والمنظمة معرضة للتغير عندما تتغير الجماهير المستهدفة نتيجة الاتصالات المتبادلة . يوضح الشكل 4–5 هذه الفكرة .

شكل رقم 4-5

علاقات التبادل والتأثير في النظم المفتوحة

يتمثل غرض هذا المنهج في أن أهـداف المنظمـة تكـون مقبولـة ومدعمـة تبادليًـا بينها وبين جماهيرها . عندما يكون هناك اختلاف حول ما يجب أن تكون عليه هذه الأهداف يمكن المبادرة بإحداث التغيير قبل بزوغ مشكلات أو موضوعات واقعية . هذا الموقف الخاص بسبق الفعل Proactive له أهمية في مجال اتخاذ القـرارات التنظيميـة وهذا هو السـبب فـي أن ممارسـي PR الذيـن يعملـون بـهذا الأسـلوب هـم جـزء مـن التحالف السائد .

توصف العلاقات العامة السباقة إلى الفعل علـى أنـها تتضمـن نطاقًـا واسـعًا مـن الجماهير ، وليس فقط تلك التي أكثر وضوحًا . إنها الجماهير التي تحدث تغييرًا في الاتجاهات والسلوك داخل وخارج المنظمة ، وهي جوهرية في وضع الاستراتيجيات والتكافل في عملية اتخاذ القرار . بعبارة أخـرى ، يعتـبر الممارسـون متخـذي قـرار أساسيين ، في مقابل مجرد تبليغ نتائج اتخاذ القرارات .

يهمنا هنا القول بأن الإنترنت توفر فرصًا عظيمة لممارسي العلاقات العامة لمباشرة البحوث والمراقبة المطلوبة لإنجاز دور السبق فـي الفعـل Proactive ، وهـذا يجعـل مركزهم في التحالف أكثر تأمينًا .

إنه من السهل نسبيًا اللجوء إلى أسلوب جماعات المناقشة لتأكيد رأي أصحـاب المصلحة ، ومن السهل الحصول على المعلومات البيئية باستخدام موارد "الإنترنت" الواسعة . ومع ذلك ، هناك المزيد الممكن . يمكن استخدام "الإنترنت" لإجراء حوار بطريقة دينامية وقوية عن طريق توفير مستوى من الآنية ، البحوث والتفاعلية ، والتي كانت مستحيلة في الماضي . إن إدارة الموضوعات ووضع جدول الأعمال ليست فقط ممكنة ولكنها ضرورية في بيئة حيث تسعى الجماهير ذاتها إلـى تحديـد ثـم إشبـاع حاجتها من المعلومات .

أدوار ممارسي العلاقات العامة

من الملائم في سياق هذه الاستراتيجية فحص الأدوار المحددة لممارسي PR . قد حددت أعمال Glen Broom and David Dozier كما جاءت تلخيصًا في (Cutlip et al., 2000)

دورين أساسيين لممارس العلاقات العامة .

ممارس العلاقات العامة تقني اتصال

ينفذ عادة برامج وأنشطة الاتصال ممارسون ذوو مهارة عالية . من بين هذه الأنشطة كتابة أذون نشرة الأخبار ، تحرير المجلات الداخلية ، وتطوير مواقع الإنترنت websites . من المحتمل أنهم لا يباشرون البحوث ، فيما عدا ما يساعدهم على تقرير أي "ميكانيزم" اتصال يلائم بصورة أفضل غرضهم المتفق عليه . التطبيق هو مقصدهم . إنهم سوف لا يشاركون في اتخاذ القرارات التنظيمية .

ممارس العلاقات العامة مدير اتصال

هذا الفرد في فريق التحالف المسيطر ، يخطط ، يدير ، يسهل برامج الاتصال ، ينصح الإدارة ويتخذ قرارات السياسة .

في المقابل يمكن أن يجد مديرو الاتصال أنفسهم في أدوار مختلفة .

• خبير استشاري

ينظر إليهم على أنهم المرجع فيما يتعلق بالاتصال ، وتعتمد عليهم الإدارة في تقديم الحلول لما تواجهه من مشكلات . يبحث الخبير الاستشاري ويحدد مشكلات العلاقات العامة ، يضع البرامج ويطبقها ، أحيانًا بمساعدة الآخرين .

توجد مخاطر في هذا الدور : قد يصبح الممارسون في حالة ثقة زائدة بأنفسهم ، ويعتقدون أنهم يشغلون وظيفة ذات سلطة كبيرة ومعرفة قاصرة عليهم . الجانب السلبي هنا أنهم قد يعرضون أنفسهم للمساءلة دون غيرهم عن أشياء ليس لهم عليها سيطرة كاملة أو مجرد سيطرة ضعيفة في حالة أن تكون أوضاعها على غير ما يرام .

بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا الذين لا يشاركون بصورة مباشرة في العلاقات العامة توجد مسألة التنازل عن الاتصال أو الاعتماد الزائد عن الحد على شخص معين . يفضل على المدى الطويل نشر تفكير وخبرة ومعرفة العلاقات العامة في كل أرجاء المنظمة .

• **مسهل الاتصال**

هؤلاء الأفراد يقومون بدور العامل المساعد : التفسير ، الوساطة ، الاتصال ذو الطريق المزدوج بين المنظمة وجماهيرها . إنهم محاور الربط الرسمية في المنظمات ، إنهم موضع ثقة كل من الجماهير والمنظمة على السواء ، ويعملون من أجل المصلحة المتبادلة لكل الأطراف المشاركة . يزيل مسهلو الاتصال الحواجز ويقيمون محاور الربط بين كل الأطراف صاحبة المصلحة ، إنهم جسور ربط الحدود بكل معاني الكلمة . إنهم يعملون على أساس أن الفهم المتبادل يسهل اتخاذ قرارات جيدة ويوفر مزايا مشتركة .

• **مسهل حل المشكلات**

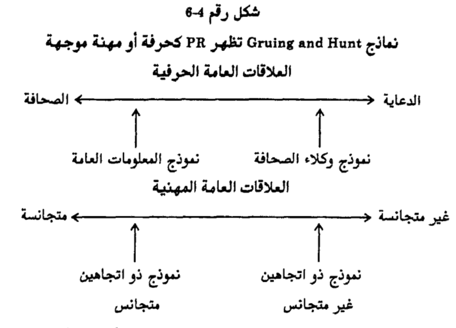
يعمل هؤلاء الأفراد مع آخرين في المنظمة لتحديد وحل المشكلات . إنهم يشاركون منذ البداية في القرارات الاستراتيجية ، المساعدة لوضع الأهداف ، تحديد الحاجات الاتصالية ، وتقديم المشورة عند التطبيق . ينظر إلى مسهلي حل المشكلات على أنهم مهرة في مساعدة الآخرين على التحليل والوصول إلى حلول ، ولذلك يُدْعَوْن إلى المشاركة في تحالف اتخاذ القرارات .

في الواقع ، يباشر معظم ممارسي العلاقات العامة العديد من هذه الأدوار ، وغالبًا جميعها في نفس الوقت . عمومًا ، يعمل الممارسون المبتدئون على المستوى التقني ، بينما القدامى يباشرون الأدوار الإدارية . قد يكون من المغرى تشويه سمعة الدور التقني ، ولكن في الحقيقة نجد أن بعض التقنيين يعملون بمستويات عالية داخل المنظمات ، ويتمتعون بتأثير ضخم ، وخاصة في مجال خبرة معين . على سبيل المثال الصحفيون الذين ينتقلون إلى دور العلاقات العامة يمكنهم تناول علاقات وسائل الإعلام الجماهيرية على كل المستويات بطريقة عالية المهارة والفعالية .

الدراسة العميقة للأدوار الفعلية التي يباشرها الممارسون أدت إلى أن يعيد Grunig and Hunt (1992) صياغة النموذج القوي لممارسة العلاقات العامة الذي في الفصل الأول من هذا الكتاب . يوضح الشكل التالي هذا التطور .

شكل رقم 4-6

نماذج Gruing and Hunt تظهر PR كحرفة أو مهنة موجهة



في هذا التوضيح تركز "العلاقات العامة الحرفية" على الأساليب أو الدور التقني حيث ينظر إلى الأساليب الفعالة في استخدام الاتصال كقيمة في حد ذاتها . على الجانب الآخر نجد أن "العلاقات العامة المهنية" تتضمن دورًا أكثر استراتيجية حيث يستخدم الاتصال لحل الصراع وإدارة العلاقات مع الجماهير بهدف الوصول إلى حلول وسط (عدم تجانس) أو حل المشكلات بصورة تبادلية (تجانس) داخل سياق تكون فيه المنظمات والجماهير معرضة للتغيير .

الاتصال في المنظمات

يحدد Van Riel (1995) ثلاثة أشكال من الاتصال داخل المنظمات :

- "اتصال الإدارة" - يدور محوريًا حول الحصول على التعاون والتدعيم ؛ يحتاج المديرون في المنظمات إلى الحصول على الفهم والموافقة من أصحاب المصلحة الداخليين فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وتحقيقها . تختص اتصالات الإدارة الخارجية بالرؤية التنظيمية لكسب التدعيم من أصحاب المصلحة الخارجيين .
- "اتصال التسويق" - يستخدم لتدعيم السلع أو الخدمات . (يتضمن هذا تحديد حاجات المستهلك) .

• "الاتصال التنظيمي" - مصطلح عام يغطي العلاقات العامة ، الشئون العامة ، علاقات المستثمر ، الاتصال الداخلي وإعلانات المنظمة ، يذكر Van Riel أن معظم هذه الأنشطة تقع داخل إطار العلاقات العامة .

يضيق Varey anf White (2000) هذه الأشكال إلى اثنين من نظم الاتصال ذات الارتباط :

• "النظم الداخلية" تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها عن طريق جمع وتفسير البيانات حول التوقعات ، الاتجاهات والظروف من البيئة الخارجية مقابل قنوات الاتصال الخارجي .

• "النظم الخارجية" تهدف إلى تقديم المعلومات عن عمليات المنظمة الداخلية إلى البيئة الخارجية في محاولة للتأثير على سلوك الجماهير المختلفة .

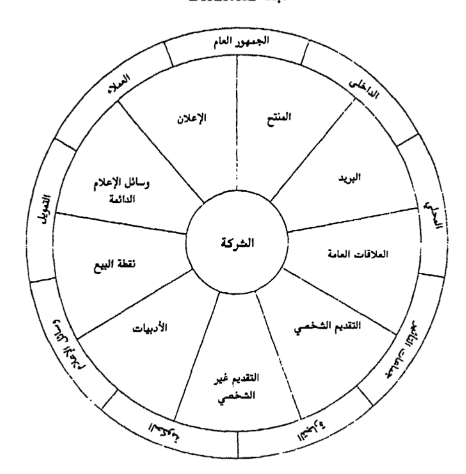
لذلك ، يوجد سؤالان يلزم طرحهما : من تكون هذه الجماهير ؟ وما هي قنوات الاتصال ؟ أجاب تصنيف Esman السابق الإشارة إليه عن السؤال الأول . تتطلب إجابة السؤال الثاني قائمة تغطي صفحات عديدة ، وسوف يكون هذا غير ملائم هنا . يوصف كثير من القنوات المستخدمة فيما بعد في هذا الكتاب ، والبعض منها الأكثر استخدامًا بصورة عامة في PR هي : وسائل الإعلام ، المؤتمرات ، المعارض ، المحاضرات المباشرة ، الصحافة الداخلية ، برامج التعريف بهوية الشركة ، الأحداث الخاصة ، إعلانات المنظمة والإنترنت .

قد صمم Bernstein (1984) عجلة لتوضيح الربط بين المنظمة (محور العجلة) وجمهورها (طوق العجلة) والقنوات (أشعة التقسيم الداخلي للعجلة) التي تستخدمها للاتصال بجماهيرها (شكل 4–7) .

إنه يقترح بأن كل قناة تطرأ على الذهن عندما تدرس المنظمة الاتصال مع جماهيرها . تظهر عجلته أن لدى القائم بالاتصال 9 × 9 = 81 رابطة بين القناة والجماهير - حجم هائل من أشعة الاختيار . يوجد بالإضافة إلى هذه الاختيارات في داخل القناة الواحدة ، على سبيل المثال ، توفر قناة "العلاقات العامة" الكثير جدًا من الاختيارات "التكتيكية" . يوفر هذا النموذج بيانًا واضحًا لنطاق وتعقيد دور PR .

شكل رقم 4-7

عجلة Bernstein



تأثيرات العلاقات العامة في المنظمات

تختلف ممارسة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى . لا توجد خطة فريدة لهيكل ونطاق الأنشطة التي يجب مباشرتها ، وسوف تختلف الأولويات في كل منظمة . هناك عدد من المؤثرات التي تتدخل في وضع الأولويات لبرامج PR في المنظمة والتي تحدد الطريقة التي تمارس . بعض هذه المؤثرات الأكثر أهمية تذكر فيما يلي :

القطاع Sector

إن العمل في قطاع جيد الإنشاء ومستقر سوف يكون أكثر استعدادًا لتخطيط واستدامة برامج العلاقات العامة . القطاعات الجديدة ، المضطربة وسريعة النمو مثل

بيئة "الإنترنت" سوف تتطلب التحرك السريع ، رد الفعل ، وأيضًا برامج السبق إلى الفعل . لا يتطلب أي نمط من أنماط البيئة المذكورة أن تكون جهود PR أكثر أو أقل استراتيجية ، ولكن سرعة النمو والقدرات الداخلية في النظام لتغيير الاتجاه بسرعة سوف تكون متطلبات مسبقة في مجال العلاقات العامة .

يستلزم العمل في قطاعات مختلفة تأكيدات مختلفة أيضًا . إن المنتج أو تاجر التجزئة في السلع الاستهلاكية سريعة التحرك يمكن أن يتطلب اتصالات سوق كثيفة ، وأكثر تركيزًا ؛ بينما العمل في هيئة تجارية أو مهنية قد تعني أن اتصال العضوية أو جماعة الضغط تمثل الأنشطة الأولية للعلاقات العامة .

تختلف أولويات PR في حالة عملها في القطاعات غير الربحية حيث المساءلة العامة محورية عنها في حالة القطاع الخاص حيث تولد مساءلة المساهمين والأرباح مجموعة مختلفة من الأولويات .

الحجم Size

سوف يكون لدى المنظمات الصغيرة إدارة للعلاقات العامة صغيرة ومتعددة الوظائف . واقعيًا قد تلحق العلاقات العامة بإدارة أخرى ، نمطيًا التسويق ، أو تكون جزءًا من الواجبات الوظيفية لأحد الأفراد في المنظمة . بل ربما تباشر عن طريق التعاقد الخارجي Outsourced مع فرد أو هيئة استشارية . قد يكون نطاق الأنشطة مقيدًا ويباشره اختصاصي عام في العلاقات العامة . ومع ذلك ، قد تمثل المدخلات في مثل هذه الحالات أهمية كبيرة لأن دور كل فرد يعتبر محوريًا لعملية المنظمة ككل . سوف يكون لدى المنظمات الكبيرة إدارة أكبر للعلاقات العامة . سوف تجزأ وظيفة العلاقات العامة إلى مجالات أو مهام وظيفية متميزة تسند إلى اختصاصيين يباشرون أدوارًا معينة (انظر الفصل الأول) .

الجماهير Publics

يمكن أن يتأثر نطاق العلاقات العامة تأثرًا جذريًا بأنواع الجمهور صاحب المصلحة . يجب الأخذ في الاعتبار عددًا من العوامل .

- النطاق . بمعنى اتساع دائرة الجماهير المشاركة . على سبيل المثال ، بعض المنظمات الإنتاجية البارزة في مكونات الفضاء قد يكون لديها نطاق محدود من الجماهير . أخرى ، على سبيل المثال "وزارة الصحة" لديها نطاق ممتد من الجماهير .
- العدد والمواقع . بعض المنظمات لديها جماهير تشكل بصورة ملحوظة كتلاً متقطعة ، على سبيل المثال ، تجار السيارات لديهم مجموعات من العملاء ، الموردين ، والعاملين . أخرى ، على سبيل المثال ، سوف يكون لدى خبراء العلاقات العامة نطاق من الجماهير مرتبط بكل مشروع . بعض المنظمات لديها جماهير في نطاق جغرافي واسع ، أو جماعات اجتماعية ـ اقتصادية عديدة . الآخرون يركزون على مناطق محددة .
- التأثير والقوة . توجد جماهير على الرغم من صغرها ، إلا أنها يمكن أن تتمتع بحجم ضخم من التأثير والقوة ، على سبيل المثال ، جماعات الضغط ، وخاصة إذا كانت تجند للتدعيم العام .
- الترابط مع المنظمة . يمثل العاملون نموذجًا للعلاقات ذات الارتباط الوثيق بالمنظمة . سوف يكون لجماهير أخرى المزيد من الارتباط عن بعد ـ مرة أخرى جماعات الضغط كمثال .

تملي كل هذه العوامل نطاق وطبيعة برامج PR التي تحتاج إلى تخطيط وتطبيق .

مرحلة التنمية Development Stage

غالبًا ، تفترض مرحلة التنمية التي حققتها المنظمة أنشطة العلاقات العامة .

- البداية . عادة تبدأ المنظمات صغيرة . يعرف المالكون الموردين ، العملاء والعاملين . سوف تكون جهود العلاقات العامة واحد ـ إلى ـ واحد ، ويكون التركيز غالبًا على النمو ، ومن ثم ، سوف يأخذ "اتصال التسويق" الأولوية .
- النمو . المزيد من العاملين ، العملاء والموردين يعني أن اتصال واحد ـ إلى ـ واحد يصبح صعبًا . في هذه المرحلة قد تسند العلاقات العامة إلى مهني عام لكي يرفع مستوى وعي المنظمة ، منتجاتها من السلع والخدمات . قد يبدأ برنامج

الاتصال الرسمي داخليًا . يحتمل أن تكون الأولويات منخفضة لأنشطة مثل علاقات المجتمع والحكومة والعلاقات العامة المالية .

- النضوج . الآن يحتمل أن تكون المنظمة قائمة على أساس سليم . سوف يمتد نطاق أنشطة العلاقات العامة ويمكن أن تتضمن علاقات عامة مالية إذا أخذ طرح سندات مالية في الاعتبار . من المحتمل أن يتطور اتصال العاملين بصورة جيدة . سوف تصبح علاقات المجتمع جزءًا من جدول الأعمال عندما تأخذ المنظمة على عاتقها المسئولية الاجتماعية ، وتحقيق هوية متماسكة للمنظمة سوف يأخذ أيضًا الأولوية . قد نرى أيضًا إدارات داخلية لشئون العلاقات مع الهيئات الحكومية وعلاقات المستثمر .
- الانهيار . عادة تتفادى المنظمات الانهيار عن طريق تعديل أنشطتها أو التحرك إلى مجالات جديدة . ومع ذلك ، لابد أن تدخل المنظمات فترات من الانهيار المؤقت أو الدائم . على سبيل المثال ، من خلال الدمج أو التملك ، التغير التشريعي أو سوء الإدارة . هنا يكون للعلاقات العامة دور أساسي في تحديد الموضوعات في البيئة التنظيمية من أجل تخطي الأزمات والاحتفاظ بالسمعة والكرامة .

الأكثر من هذا ، عندما تكون إحدى المنظمات غير ناجحة في الدفاع عن نفسها في مقابل عطاء تملك غير عادل ، فإن لفرق العلاقات العامة في كل من الشركة المملوكة والشركة المتملكة دورًا محوريًا في إعادة بناء الثقة والالتزام للمساهمين في الشركة المملوكة وفي بناء ثقافة وهوية ناجحتين للشركة الجديدة .

العلاقات العامة والروابط مع الوظائف الأخرى

لتكملة هذا الفصل حول دور العلاقات العامة في المنظمات من المهم تناول الروابط مع الوظائف الأخرى بإيجاز . توجد ثلاثة مجالات حيث تنشأ روابط واضحة وتدخلات وأحيانًا صراعات .

العلاقات العامة وإدارات التسويق

إنها العلاقة بين PR والتسويق التي تشغل عادة معظم المساحة وتولد معظم الحرارة . لقد كان هناك جدل ممتد وأحيانًا غير مثمر حول إذا ما كانت العلاقات

العامة جزءًا من التسويق أو أن التسويق جزء من العلاقات العامة : تم تحديد ثلاث أفكار للمناقشة هنا .

المصطلحات

بالنسبة لأفراد العلاقات العامة تعني PR إدارة الاتصال كاملاً داخل المنظمة وخارجها مع كل جماهيرها . بالنسبة لمعظم أفراد التسويق تعني PR الإعلان بمعنى الحصول (عادة) على تغطية وسائل الإعلام تدعيمًا للمنتجات والخدمات . للتمييز بين العلاقات العامة في معناها الاستراتيجي الواسع والعلاقات العامة كجزء من مزيج الاتصال التسويقي أطلق على الأخير علاقات عامة تسويقية MPR . انظر على سبيل المثال (Fill, 1999)

مرة أخرى قد اتجه مهنيو العلاقات العامة إلى تضييق معنى التسويق إلى فكرة التبادل القائم على الربح بين المنظمة وعملائها . هذا المفهوم الآن قد أصبح متقادمًا . لقد توسع التسويق في معالمه لتشمل العلاقات مع العملاء الداخليين (العاملين) وأصحاب المصلحة الخارجيين بمعناهم الأوسع (المجتمع) . عندما تصبح المنظمات أكثر انفتاحًا ، أكثر نفاذية ، وغالبًا أصغر حجمًا ، فإن التبرير من أجل وظائف مميزة يكون أقل وضوحًا إلى حد كبير . يضاف إلى ذلك ، إنه مطلوب أن يكون أفراد PR ذوي مهارات متعددة ومرنين . وحتى ذلك ، نجد أن وجهات نظر المهنيين المختلفة تحقق بالضرورة أوجه وتوجهات متعددة التي تكون ذات قيمة للمنظمات .

في الواقع ، فإن وظائف المنظمات الحديثة تحتاج إلى التكامل لكي تكون فعالة . إن الزائر إلى موقع على "الإنترنت" ليس مهتمًا بالمرة إذا ما كانت إدارة التسويق أو إدارة العلاقات العامة هي التي قامت بتصميمه وتزويده بالمحتويات ، ما دام يشبع حاجاته إلى المعلومات . ما هو واضح تمامًا أن هناك حاجات داخلية إلى فهم واضح للأدوار لكل وظيفة أو فرع معرفة وأين تقع المسئوليات .

التجاوز

يخشى مهنيو PR "التجاوز" أو الإشراف على نظام العلاقات العامة من غير

الاختصاصيين ، وخاصة أفراد التسويق ، ولكن أيضًا خبراء الإدارة . وعندما يتقلد مهنيو العلاقات العامة وظيفة المدير العام التنفيذي أو عضو إدارة عليا لشئون اتصالات المنظمة (مع وجود التسويق كجزء من وحداته التابعة) تسود البهجة جميع أعضاء PR. إن ما هو جيد بالنسبة للعلاقات العامة أن يعرف أكبر عدد ممكن من أكبر وحدات تنظيمية ممكنة أن العلاقات العامة يمكنها المساهمة بكل من الطرق الاستراتيجية والطرق التقليدية على السواء .

المكانة

يرى بعض مهنيي العلاقات العامة أنه من المهم النظر إلى العلاقات العامة على أنها نظام اتصال مسيطر وشامل ، وأن مساهمتها في علاقات الأطراف صاحبة المصلحة موضع تقدير واعتراف .

يذهب البعض إلى أبعد من هذا ويقولون بأن عصر الإنترنت يفرض على مهنيي العلاقات العامة التمرس والمعرفة لتناول عالم اتصالات الإنترنت شديدة التعقيد وتتأرجح القوة بين مجموعات الإنترنت وتفاعلاتها مع المنظمة . حقيقة أن مهارات الحوار التي يكتسبها أفراد PR مع تشكيلة مجموعات أصحاب المصلحة سوف تكون ذات قيمة عالية ، ولكن المنظمات تحتاج أيضًا إلى أن تبيع أو تحصل على التدعيم لمنتجاتها وخدماتها لكي يكتب لها البقاء . غالبًا ، تتحقق السمعة العالية الطيبة من خلال الأنشطة المتواصلة للعلاقات العامة ، وهذا سوف يجذب العملاء ومستخدمي الخدمات . السلع والخدمات الجيدة تثري السمعة . تحتاج المنظمات إلى كل من العلاقات العامة والتسويق .

العلاقات العامة وإدارات الموارد البشرية

توجد مجالات محتملة للتعاون والصراع بين هذه الأنظمة :

- "إعادة التنظيم الهيكلية" . لإدارة الموارد البشرية دور واضح في مواجهة العقود والالتزامات الناتجة عن الاندماجات ، الاستغناءات ، التملّكات وإعادة التنظيم . أوجه الاتصال في هذه الموضوعات والتي تتضمن كيف تتصل مع العاملين

وأصحاب المصلحة الخارجيين سوف تستلزم بصورة طبيعية خبرة العلاقات العامة .

- "الاتصال الداخلي" السيطرة على الاتصال بالعاملين والتقسيم بين ما هو من اختصاص الموارد البشرية HR وبين ما هو من اختصاص العلاقات العامة PR مجالات اتصال مثيرة للجدل .
- علاقات المجتمع . قد يستلزم هذا الاتصال بالعاملين الذين يقيمون داخل المجتمع المحلي ، وأيضًا مع العاملين المرتقبين ، ومرة أخرى تتطلب التحديد الدقيق لمسئولية الاتصال .

أيضًا ، كما هو الوضع في حالة التسويق ، من المهم أن يتعرف كل مجال على الخبرة والمساهمة التي يمكن أن يقدموها هم وزملاؤهم المهنيون . إنه من الحيوي أيضًا ، في كل العلاقات العامة الجيدة نجد أن الحوار المتكرر والأمين يجري مع استعداد كامل من كلا الطرفين لإعطاء الفرصة من أجل الخدمة الأفضل لمصلحة المنظمة التي يعملون من أجلها .

العلاقات العامة والإدارات القانونية

عندما تكون المنظمات تحت التهديد أو مناولة أزمات فهناك غالبًا ميل إلى اللجوء إلى الإرشادات القانونية . المحامون مهتمون بأن ما يقال بأن قد يرتد إلى المنظمة ، وغالبًا يشيرون إلى أنه ليس هناك ضرورة لأن تقول أي شيء - والحكمة التي تتردد هنا "لا تعليق" .

ومع ذلك ، هناك اعتراف متزايد بأن مسئولية المنظمة تتطلب المزيد من الاستجابة وأن المصلحة العامة يجب أن تخدم بتوفير المعلومات . تتضمن عبارة "لا تعليق " أن هناك شيئًا ما يسعى المتحدث إلى إخفائه ، وسوف يرى على أنه عائق أو تعوزه الحساسية من منظور الأطراف أصحاب المصلحة .

يدرك مهنيو PR أن التعبيرات والأفعال التي يمكن إثباتها والمتعلقة بالحساسية أو الاهتمام والمسئولية تثرى السمعة . إنهم يقدّرون الصراحة ويريدون تحقيق الحوار . إنهم أيضًا على وعي عميق بالحاجة إلى الاستجابة السريعة إلى المواقف المعطاة - مرة أخرى العملية القانونية تأخذ وقتًا .

الاتجاه الحديث يتطلب أن يعمل مهنيو PR والاستشاريون القانونيون معًا في المواقف الصعبة . عادة تتضمن حالات التشهير وادعاء عيوب في المنتجات اشتراك كل من وحدات العلاقات العامة والوحدات القانونية في التحدث في نفس الموضوع نيابة عن المنظمة . يتمثل المحك هنا في الفهم الواضح للأدوار ، والاعتراف بمساهمة كل متخصص في مجاله ، مدعمًا بالحوار الصريح والمنتظم .

الاستنتاجات

قد افترض مهنيو هذا الفصل وجود دور استراتيجي للعلاقات العامة في المنظمات . يمكن أن يلعب مهنيو PR دورًا أساسيًا في الائتلاف السائد ، بصفتهم خبراء في إقامة الجسور بين حدود الأطراف والوحدات المعنية وذلك بجمع وتفسير المعلومات من البيئات الداخلية والخارجية وتقديم هذا كاستخبارات استراتيجية . استنادًا إلى هذا ، تستطيع المنظمات أن تتكيف وتتغير أو تبادر بالحوار من أجل تأكيد الدعم المتواصل من أطرافها أصحاب المصلحة الأساسيين Stakeholders .

لقد ثبت أيضًا أن أدوار ممارسي العلاقات العامة تختلف تبعًا لرؤيتهم إلى ما تحتاج إليه المنظمات . إذا كانت قاصرة على الدور "التكتيكي" ، فإنهم سوف لا يوفرون مطلقًا المزايا الكاملة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من العلاقات العامة ، والتي تتطلب المعرفة الوثيقة باتجاهات وسلوك أصحاب المصلحة ، إدارة الموضوعات ، والمواقف السباقة إلى الفعل Proactive تجاه البيئة المتغيرة .

قد تمت مناقشة تشكيلة قنوات الاتصال بإيجاز نشاط PR ، في تعايشها مع نوع المنظمة التي تعمل داخلها . قد أثبت هذا بوضوح تنوع التشكيلة والتأكيد على أن العلاقات العامة يمكن أن تمتلك دور المهارات التي يتطلبها الممارس الخبير .

أخيرًا قد تم التعليق على الروابط بين العلاقات العامة والأنظمة الأخرى ، وتتمثل التوصية في تبادل الفهم ، الاعتراف ، الاحتراف والتعاون مع الزملاء المهنيين لصالح منظمتهم . اختصارًا ، إلى وجود PR أصيلة داخل إطار الإدارة .

الفصل الخامس

المهنية والتنظيم

Professionalism and Regulation

لقد أدى نمو المسئولية الاجتماعية داخل إطار العلاقات العامة إلى تولد شعور بين فئة ممارسي العلاقات العامة أنه يجب الإشارة إليهم باعتبارهم مهنيين في عملهم رغم ما تنشره وكالات الصحافة عن أصول الصناعة . وقد اقترح Cutlip et al., (1985) بالفعل أن "هناك الكثيرين الذين يمدحون العلاقات العامة لأنها تدعو إلى لفت الانتباه نحو المسئوليات العامة والاجتماعية المتداولة بين مديري المصالح الحكومية والمديرين التنفيذيين من رجال الأعمال . كما يشيرون أيضًا إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في جعل المنظمات تستجيب للمصالح العامة . إضافة إلى ذلك فهم يقترحون بأنها تساهم في جعل العملية الديمقراطية أكثر فاعلية . "إن المسئولية الاجتماعية تستمد تطورها من خلال جسم المعرفة المتاح والذي يدعم عملية ممارسة العلاقات العامة كما يواصل تأهيل ممارسيها مهنيًا ليصلوا لمرحلة التخصص" .

المهنية

إن التعريف الدقيق لكلمة (مهنة) في معجم أكسفورد هي أنها "مهمة" أو "وظيفة" وخصوصًا تلك التي تتضمن بعض أفرع التعليم المتطور أو العلوم المتقدمة . هناك بعض من ممارسي المهنة يقاومون الشعور العام السائد بأن العلاقات العامة في مرحلة النضوج إلى أن تصبح مهنة ، وهؤلاء يعتبرون أنفسهم مُبدعين أكثر منهم

علميين . وقد تم استقبال مسألة النمو في الدرجات العلمية الخاصة بكل من مستويات خريجي الجامعات ومستويات الدراسات العليا وكذلك الزيادة في المؤهلات المهنية بقدر من الشك ، وليس كدليل على المهنية (انظر الفصل العشرين) .

تاريخيًا ، انحصرت المهن أساسًا في "الطب" و "القانون" كما كانت تُمَارس من قِبَل أبناء كبار الملاك من الأراضي والعقارات عقب تخرجهم من جامعات "كامبريدج" أو "أكسفورد" . وكان الدخل الخاص شيئًا ضروريًا نظرًا لأن تلك المهن لم تكن تقدم إلا القليل كعائد مادي . ثم أصبحت المعرفة التخصصية بعد ذلك هي أحد شروط الالتحاق بتلك المهنة ومزاولتها (Cutlip et al., (1985 .

وفيما يلي مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توفيرها لمزاولة المهنة ـ كما يرى Elton (1993) :

- قاعدة دراسية أو معرفية أساسية .
- وجود هيئة من مزاولي المهن .
- وجود منظمة تعليمية .
- العمل على جذب وتدريب ومنح تراخيص مزاولة المهنة للأعضاء .
- خلق قنوات اتصال بين الأعضاء .
- منح جوائز وفرض عقوبات على الأعضاء .
- تأمُّل الذات مما يؤدي إلى التحسُّن الوظيفي .
- التقييم والتغذية المرتدة المشتركة .
- ميثاق الأخلاق المهنية والشعور بالمسئولية تجاه المهنة .
- الشعور بالمسئولية العامة تجاه المجتمع .
- تأكيد جودة المهنة .
- القدرة على ضمان مستويات مرتفعة من العائد من تلك المهنة .

ولقد قام Cutlip et al., (1985) بوضع قائمة تتضمن شروطًا مرتبطة بما سبق ولكنها مختلفة :

- الإعداد التعليمي التخصصي الذي يهدف إلى اكتساب المعرفة والمهارات المبنية على وجود هيكل نظري متطور من خلال البحث .

- الإمداد بخدمة جوهرية وفريدة والتي تكتسب تفرُّدها من قِبَل المجتمع .
- التأكيد على الخدمة العامة والمسئولية الاجتماعية .
- الاستقلالية الذاتية (حرية الإرادة) والمسئولية الشخصية لدى الأعضاء .
- وجود رابطة من الزملاء قائمة على الحكم الذاتي وذلك من أجل فرض قوانين الأخلاق المهنية ومستويات الأداء .

إن تأسيس هيئات مهنية بالمملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة قد أدى بدوره إلى تقديم المواثيق التي تحكم السلوكيات والتي تدعو إلى تنظيم لائحي لأجزاء معينة من الصناعة مثل أفراد جماعات الضغط . إن عمر معهد العلاقات العامة بالمملكة المتحدة يتعدى الخمسين عامًا حيث قد تم تأسيسه عام 1948 بواسطة مجموعة من مزاولي المهنة توجههم أهداف مثل "توفير بنية مهنية للمساهمة في ممارسة العلاقات العامة" وأيضًا "الارتقاء بمقدرة ومكانة أعضائها كممارسين (متخصصين مهنيًا) .

ولقد وضع كل من Grunig & Hunt 1984 في اعتبارهما أن "العلاقات العامة" لازالت مهنة حديثة حيث أنها لم تصل إلى تلك المكانة إلا في مرحلة الثمانينيات (1980) :

« لقد كانت لتلك المهنة جذورها المتأصلة من خلال وكالات الدعاية والإعلان ومن خلال الأنشطة التي لا يقدرها المجتمع كثيرًا . وغالبية ممارسيها لم يتلقوا إلا القليل من التدريب في العلوم الاجتماعية . والقليل منهم فقط هم من تم تدريبهم في مجال العلاقات العامة .. ويجب أن نعترف بأن العديد من الأشخاص اليوم والذين يلقبون أنفسهم بممارسي العلاقات العامة لا يزالون دون مستوى المعايير المهنية » .

ويواصل Grunig & Hunt 1984 قائلين :

« إن المهنيين الحقيقيين لديهم جسم من المعروفة ، كما أنهم يمتلكون سيادة على تقنيات الاتصالات غير المعروفة للمواطن العادي . لديهم أيضًا مجموعة من القيم وميثاق الأخلاق المهنية والتي لا تشجع بدورها على استخدام معرفتهم ومهاراتهم الفنية في تحقيق أغراض مُعادية للمجتمع » .

وينص حديث Kitchen (1997) على الآتي :

« لقد أصبح من المؤكد الآن أن العلاقات العامة تمثل فرعًا من فروع المعرفة الإدارية المعاصرة وهو يقدم العديد من المهارات والتقنيات والاستراتيجيات لمنظمات الأعمال داخل كل من مجالات الاتصالات التسويقية والمجالات على مستوى الشركة » .

وسوف نقوم من خلال هذا الفصل بدراسة بعض المجالات التي تتناول فيها العلاقات العامة المسألة المهنية :

مؤهلات الالتحاق :

إن أهم أحد العناصر التي تساعد على الوصول إلى مرحلة التخصص المهني هو التأكيد على الممارسين المؤهلين جيدًا . فلكي تصبح طبيبًا أو محاميًا أو محاسبًا فإن ذلك يتطلب سنوات من التدريب يعقُبها المزيد من الأعوام في التدريب في ميدان العمل على الوظيفة المعنية .

ولقد تم تطوير التعليم بتدريس العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة والتي يعود تاريخ نشأة المناهج التعليمية الجامعية الخاصة بالعلاقات العامة بها لعام 1920 . فقد كانت توجد أسس منهجية آنذاك في الدعاية والإعلان والتي تم تقديمها في جامعتي Indiana و Illinois . تم تقديم أول منهج للعلاقات العامة بقسم الصحافة بكلية التجارة وقسم المالية والحسابات بجامعة نيويورك ، حيث كان يقوم بتدريسها Edward Bernays . ولقد اعتادت أن تكون المناهج جزءًا من مؤهلات الصحافة حيث يسمح بإمكان الطلاب التخصص في العلاقات العامة من خلال اتخاذهم للاختيارات المناسبة . كما أوصت اللجنة المسئولة عن تعليم العلاقات العامة أنه يجب أن تشمل المناهج الطلابية قبل وبعد التخرج على وسائل الاتصال الجماهيرية والنظريات الخاصة بالعلاقات العامة وتقنيات أساليب العلاقات الإعلامية . وأساليب البحث المنهجي إلى جانب دراسات الحالة وأماكن العمل وإدارة العلاقات العامة Cutlip et al. (1985) . وقد قامت لجنة أخرى عام 1987 بإضافة "ميثاق الأخلاق المهنية" وعملية التقييم إلى القائمة (International Public Relation Association (IPRA 1990 .

كما تم تحديث تلك الإضافات بواسطة العمل الذي قامت بـه لجنـة تعليـم العلاقـات العامة والتي تم إنشاؤها من قبل جمعية العلاقات العامـة الأمريكيـة Public (PRSA) Relation Society of America عام 1999 ؛ عندما قامت بدارسـة المعرفـة والمـهارات التي يجب أن تشتمل عليها المنـاهج الخاصـة بمرحلتـي مـا قبـل التخـرج ومـا بعـد التخرج (الدراسات العليا) . وقد تولد شعـور بأهميـة سـياق دوائـر الأعمـال والماليـة ونظرية الاتصال وأماكن العمل الخاضعة للإشراف ذلـك عنـد مرحلـة التخـرج ، مـع التركيز على أهمية التحول إلى علم الإدارة وتصميم البحـث عنـد المسـتوى التعليمـي لمرحلة ما بعد التخرج (لجنة تعليم العلاقات العامة 1999) .

ولقد قامت الرابطة الدولية للعلاقات العامة International Public Relation (IPRA) Association بنشر الخطوط الرئيسية الخاصة بتعليم العلاقات العامة عام 1990 والتـي نصت على أنه :

"ينبغي تدريس مناهج العلاقات العامة من قِبَل أفراد ذوي قدر مناسب من الخبرة والفهم السليمين لكل من الأوجه المهنية والأكاديمية بهذا المجال .. كما نوصي بشدة (خاصـة المدرسـين) مواصلـة تنميـة خبراتـهم المهنيـة فـي ذات الوقت الذي يقومون فيه بمزاولة المهمة التعليمية" .

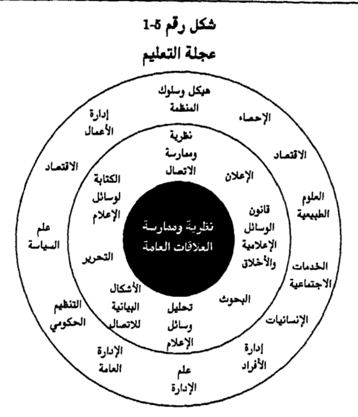
والشكل 5–1 يظهر العجلة التعليمية الخاصة بالرابطة الدولية للعلاقات العامة (IPRA) .

لقد حققت بعض الهيئات المهنية مركـزًا اجتماعيًـا موثقًـا مثـل المعـاهد العلميـة الموثقة للتسويق ، وهذا يتطلب أن يكون غالبيـة الممارسـين لـهذا النشـاط من ذوي المؤهلات المهنية الملائمة مع التأكيد في نفس الوقت على وجود تطور مهني متواصل .

ولقد أظهر معـهد العلاقـات العامـة IPR منـذ بضعـة سـنوات مضـت نوايـاه فـي الحصول على وضع اجتماعي موثق (معتمد) . مما ولَّد شعورًا بأن ذلك سوف ينـهض بمكانة المهنيين (المتخصصين) بوجه عام ، وكذلك وضع المعهد العلمي أيضًا . وقـد تحرك المعهد العلمي تجاه عملية إحكام متطلباته لقبول الالتحاق . اعتبـارًا مـن عـام 1992 فإذا كان الممارسون لديهم خبرة أقـل مـن عشـرة أعـوام فـي مجـال العلاقـات العامة فعلى الجميع الحصول على تأهيل مهني مناسب .

شكل رقم 5-1

عجلة التعليم



ولقد قام الاتحاد التعليمي للعلاقات العامة (PERT)* والذي يعتبر هيئة مشتركة تم إنشاؤها بواسطة معهد العلاقات العامة IPR ورابطة مستشاري العلاقات العامة (PRCA)* بتطوير مصفوفة تدريب تعليمي والتي وضعت المحتوى الذي كانت تراه ضروريًا من أجل منح أساس سليم للعاملين في مجال تلك الصناعة . وباستخدام هذه المصفوفة كقاعدة أساسية فإن معهد العلاقات العامة قد قام باعتماد ستة مناهج في عام 1989 ، تضمنت برامج للتخرج وللحصول على درجات ماجستير وشهادات دراسات عليا لما بعد التخرج ، وأيضًا البرامج التدريبية داخل المملكة المتحدة . ولقد تمت مراجعة وتحديث المعايير الخاصة بعملية الموافقة لتغطي محتوى المنهج ومؤهلات وخبرة فريق التدريس والروابط المتعلقة بالصناعة ، إضافة إلى بعض أشكال الخبرة العملية المكتسبة عن طريق الممارسة في مجال العمل والملف الوظيفي لهؤلاء الذين

* PRET = Public Relations Education Trust.

* PRCA = Public Relations Consultants Association.

أنهوْا دراسة المنهج (أتموا دراستهم) . ومنذ ذلك الحين فقد ارتفع عدد المناهج المعتمدة إلى ما يعادل ثمانية عشر منهجًا .

(هناك قائمة : "بالمناهج المعتمدة" متاحة على موقع معهد العلاقات العامة وعنوانه على شبكة الإنترنت : www.ipr.org.uk) .

وحتى يصبح الحصول على العضوية كاملاً في مجال العلاقات العامة فإنه لا يزال هناك مطلبًا يتمثل في خبرة تعادل أربع سنوات في العلاقات العامة لمنح العضوية . كما قام معهد العلاقات العامة أيضًا في عام 1998 بتقديم مؤهله الخاص وهو الحصول على "دبلومة تأسيسية" ودبلومة أخرى للدراسة بعض الوقت لهؤلاء الذين يعملون بالفعل في مهنة العلاقات العامة وغير قادرين على العودة للحضور ليوم تعليمي كامل . ونظرًا إلى الحاجة للحفاظ إلى مستويات معينة في مناولته لهذه الدراسات فإن تلك المناهج تكون مُتاحة فقط في جهات مختصة قليلة . (ونذكركم ثانية بأن التفاصيل متاحة بموقع معهد العلاقات العامة بالإنترنت) .

ولا يزال هناك الكثيرون في مجال الصناعة لا يملكون مؤهلات لائقة رغم تصاعد أعداد الخريجين الذين تم التحاقهم بالمعهد . ويوجد القليلون ممن لا يملكون أية مؤهلات على الإطلاق . ورغم أنه لا يزال بالإمكان الالتحاق بالمهنة دون الحصول على مؤهل ، إلا أن أعداد الخريجين المتزايدة والذين يتقدمون للعمل في مجال العلاقات العامة تعني أن هذا الطريق يزداد صعوبة . وقد أظهر المسح الذي قام به معهد العلاقات العامة أن نسبة العضوية لعام 1998 تعادل 36٪ من حملة المراحل الدراسية الأولى وأن 20٪ حصلوا على مؤهلات دراسية أعلى . ولقد كشف البحث الذي قام IPR بتنفيذه عام 1999 عن أن حوالي 98٪ من المديرين القدامى بمجال الصناعة قد توقعوا الالتحاق بالمعهد للحصول على شهادات تخرج . وهناك القليل من المراكز الاستشارية أو الأقسام الداخلية في الشركات والتي لديها خطة تدريب مصممة للخريجين في العلاقات العامة ، ولكن هذه البرامج قد تستلزم التغيير في الوقت الذي يبدأ فيه الخريجون يطلبون المزيد من خلال التدريب الدقيق . لكن في الوقت الحالي ، وحيث يتوفر التدريب فإنه غالبًا ما يُخصَّص لغرض مُعيَّن . فلقد

أشترك كل من رابطة مستشاري العلاقات العامة PRCA ومعهد العلاقات العامة IPR في محادثات عديدة حول المطالب التي يجب تحقيقها من وراء هذا التدريب . وقد قام بتنظيم تلك المباحثات الجريدة التجارية PR Week كجزء من حملتها الخاصة "بأفضل المهارات" . وقد أدى هذا إلى المبادرة الأساسية التي تمت بهدف تحسين مستوى الالتزام بالتدريب داخل الصناعة . كما قد بدأ IPR أيضًا بإعداد جدول خاص بعملية الحصول من المنظمات التدريبية التجارية على أفضل برامجها المعتمدة .

البحث وجسم المعرفة

لقد كانت هنا رابطة غير سهلة نوعًا ما بين البحث الأكاديمي ، ونظرية العلاقات العامة والممارسة داخل المملكة المتحدة ، حيث كان العديد من الممارسين يقاومون فكرة أنه يمكن تدريس العلاقات العامة . (انظر الفصل العشرين) .

ويقترح Cutlip et al. (1985) أن : « تعليم العلاقات العامة قد تطور بشكل أسرع من جهاز المعرفة الذي يُدعِّم عملية الممارسة » .

وقد نقلت لنا اللجنة الأمريكية المسئولة عن تعليم العلاقات العامة The US Commission on Public Relations Education :

> « لم يُطلب من معظم معلمي العلاقات العامة ـ الذين لم يحصلوا على مستوى تعليم يعادل درجة الدكتوراه ـ القيام بأي بحث .. حيث أن معظمهم يقومون بتدريس مناهج مهارية والتي لا ترتبط بمجال البحث الأساسي . كما أن ممارسي العلاقات العامة .. قد كانوا منشغلين جدًا بشكل عام في وظائفهم حتى يشتركوا في البحث الأساسي ، وغير المرتبط بمهام محددة للعلاقات العامة » .
>
> (IPRA : 1990 : 21)

توجد مؤشرات بأن جسم المعرفة الخاص بالعلاقات العامة في مرحلة نمو ، كما أن الأكاديميين والممارسين قد أصبحوا أكثر رغبة في المشاركة في الحوار لكن التقدم بطيء (كما هو مناقش بالفصل العشرين) .

التدريب والتطور المهني

يقترح Bines & Watson (1992) ثلاثة نماذج للتعليم المهني . الأول هو "التلمذة المهنية" أو "المرحلة السابقة على الخبرة المهنية" ـــ وهي المرحلة التي يحدث فيها التعليم المهني أساسًا في الوظيفة مع بعض التعليم المصاحب أثناء أيام الراحة الأسبوعية بأحد المؤسسات الملائمة . ويكون التأكيد على الأساليب العملية . أما النموذج التقنوقراطي فيكون مرتبطًا أكثر بالمهنيين ويتكون من قاعدة معرفية نظامية مبنية على أساس فروع المعرفة الأكاديمية ، وتطبق تلك القاعدة من خلال الممارسة إلى جانب الإشراف على أماكن الممارسة . وهذا يعكس بدرجة كبيرة أنظمة مناهج العلاقات العامة الدولية المُحسَّنة المذكور أعلاه . أما النموذج الثالث أو نموذج (مرحلة ما بعد التقنوقراطي) ، فيؤكد على الكفاءة المهنية ويصل الفجوة ما بين التعليم والتوظف . ولا يزال هناك جدل حول العناصر التي تتكون منها الكفاءة ، والصعوبات التي تُواجَه فى تحديد الكفاءات المطلوبة . ولقد قيد التطور القائم على المؤهلات المهنية القومية (National Vocational Qualifications) (NVQs) في مجال العلاقات العامة من درجة النجاح . ورغم أنه تم تبني المؤهلات مبكرًا ، إلا أن تطبيقها قد توقف نظرًا لضعف الحماس من قِبَل هيئة المناهج والمؤهلات "Qualifications & Curriculum Authority" .

وفى تناولها لقضية التعليم مدى الحياة ، فقد قامت العلاقات العامة الدولية في أبريل عام 2000 بإصدار خطة تطوير التميز "Developing Excellence" وهى مشروع خطة تنمية مهنية متواصل (Continuous Professional Development (CPD) scheme) ورغم أن تلك الخطة تطوعية في المقام الأول ، إلا أنها تُشجع الأعضاء على مواصلة تطورهم بالخضوع للتدريب المهني لكي يتمكنوا من الحصول على مؤهلات أكاديمية لاحقة ، ثم المشاركة في عمل العلاقات العامة ويلي ذلك المساهمة بخبرتهم في توجيه طلبة العلاقات العامة .

وعند التأكد من تأهيل أعضائها بشكل لائق واشتراكهم في التدريب الحالي ، يكون هدف أعضاء العلاقات العامة الدولية هو ضمان أنهم سوف يكونون مهنيين

في إدارة عملهم ، وأن العملاء وأصحاب العمل سوف يكونون قادرين على استخدام مستوى العضوية كمؤشر على أنهم يستخدمون موظفًا وممارسًا كفئًا للعلاقات العامة .

ولقد تم القيام بعمل بحث جوهري حول الخلفيات بهدف الارتفاع بمستوى المشروع ، مما نشأ عنه أربعة مستويات مقترحة للتطور :

المستوى الأول ⇐ حتى ست سنوات بالعلاقات العامة (لاكتساب العضوية بالعلاقات العامة الدولية ـ كما يلزم سنوات إضافية عديدة من الخبرة ، أو مدير تنفيذي بالعلاقات العامة .

المستوى الثاني ⇐ من 6 – 9 سنوات في مجال العلاقات العامة ، أو مدير حسابات أو موظف بالعلاقات العامة .

المستوى الثالث ⇐ من 9 – 15 سنة بمجال العلاقات العامة ، أو مدير حسابات أو رئيس قسم .

المستوى الرابع ⇐ ما يزيد على 15 سنة خبر بمجال العلاقات العامة ، عضو بمجلس الإدارة ، أو مدير إدارة ، أو المدير التنفيذي المسئول .

ويتضمن كل مستوى المهارات الخاصة به ، بدءًا من التدريب الأساسي على وسائل الإعلام بالمستوى الأول وصولاً إلى إدارة القضايا الاستراتيجية ، ومهارات مجلس الإدارة بالمستوى الرابع . لدى جميع ورش العمل بمعهد العلاقات العامة مؤشرات عن مستواها ، ويمكن استخدام الهيكل الشامل من قِبل كل من الشركات والأفراد عندما يقومون بالتخطيط لمتطلبات التدريب الخاصة بهم . كما يتم الربط بين مناهج الهيئات المعتمدة للتدريب المهني والمستوى والموضوع المطلوب الوصول إليه . كما أنه قد كان يتم تحديث المصفوفة التدريبية باستمرار حيث تحوي تلك المصفوفة مؤشرات للمهارات اللازمة للتأكد من أن ممارسي العلاقات العامة سيتمكنون من استخدام التكنولوجيا الحديثة . (انظر إلى المناقشة التالية حول مضامين التكنولوجيا الحديثة في الفصول الثامن عشر ، والتاسع عشر ، والعشرين) .

ويشعر Crispin Manners ـ رئيس لجنة الممارسات في PRCA ـ بأن مستوى

الأشخاص القادمين لمجال العلاقات العامة حاليًا أصبح أحسن مما كان عليه منذ عشر سنوات ماضية .

يوجد الآن تحد في التأكد من بقائهم ، فمنذ خمس أعوام كان أعضاء PRCA ينفقون فقط $2^{1/2}$٪ من رواتبهم على التدريب - بينما يوصي مستشارو الإدارة بحوالي 8٪ . إن المعيار الخاص بالمؤسسة الحكومية "المستثمرون في الأفراد" "IP" "Investors in People" يؤكد على تنمية الموظفين . ولقد شهد قطاع العلاقات العامة نموًا مستقرًا . ففي عام 1999 ، كان هناك نمو بنسبة 17٪ زيادة في حجم الرسوم التي كان يحصل عليها أكبر خمسين شركة استشارية ، بينما كانت النسبة في العام السابق لذلك تعادل 10٪ . ورغم ذلك ، فلم تكن الصناعة قادرة على أن تتزود بالأدوات سريعًا بدرجة كافية حتى تلبي المطالب المعروضة ، وهذا يستلزم التغيير .

الهيئات المهنية والتمثيل

الهيئة المهنية PRCA هي الهيئة المهنية المسئولة عن الأعمال الاستشارية بالمملكة المتحدة ، والأعضاء المشتركة بها هي شركات وليست أفرادًا . وهذا الجهاز يملك معايير حازمة لتلك العضوية ، كما أنه يعمل على تطوير دبلومة في الإدارة الاستشارية . وفي الوقت الذي تطبق فيه العلاقات العامة ميثاق السلوك ، فإن PRCA تقوم بتطبيق ميثاق مهني ، ومعيار إدارة الأعمال الاستشارية والذي يلتزم أعضاؤها بتنفيذهما . سوف يفحص محتوى تلك المواثيق فيما بعد . وأحد المشكلات التي تواجهها مسألة إنشاء مواثيق ومعايير داخل مجال العلاقات العامة هي أن تلك المنظمات القائمة عليها لا تُمثل جميع العاملين بمجال العلاقات العامة بالمملكة المتحدة . يشمل معهد العلاقات العامة ما يزيد على 6.000 عضو ، منهم حوالي 1.000 طالب بالمناهج المعتمدة ولدى PRCA 150 عضوًا ، والذين يمثلون حوالي 6.500 فرد هم العاملون بهذه الجهات . بعضهم قد يعتبر فردًا من أعضاء معهد العلاقات العامة أيضًا . إن حجم صناعة العلاقة العامة مطروح للمناقشة ،نظرًا لاستخدام إحصائيات متنوعة . وغالبًا ما يستخدم حجم توزيع الجريدة التجارية PR Week كمُرشد والذي يعادل حاليًا 17.500 نسخة . قد يعمل العديد من الأشخاص بوظيفة

العلاقات العامة داخل أحد المنظمات ، ولكن قد لا يُطلق عليهم ممارسو علاقات عامة . وتصل بعض التقديرات لأعداد العاملين بمجال العلاقات العامة إلى 40.000 شخص لكن الرقم 20.000 قد يكون أكثر دقة . ورغم لعبة الأرقام هذه ، فيمكن أن يتضح أن هناك رابطتين تُشكّلان ثلثي هذه الصناعة . ويمكن أن تنطبق المتطلبات الخاصة بالمؤهلات والسلوكيات الأخلاقية والمهنية على أعضائها فقط . وبالمثل ففيما يتعلق بالمتطلبات المرتبطة بالأعضاء الذين يشتركون في أعمال جماعات الضغط أو في نشاط علاقات المستثمر - فالأشخاص الحاملون للعضوية لدى تلك الهيئات فقط هم من يتحملون المسئولية .

وهناك هيئات مهنية مهيمنة أخرى والتي تشمل PRSA التي تعتبر أضخم رابطة من الممارسين الفرديين في العالم نظرًا لما تضمه من 20.000 عضو . لقد تم تأسيسها عام 1948 عند دمج "الرابطة القومية لمستشاري العلاقات العامة" و"المجلس الأمريكي الخاص بالعلاقات العامة" . وفي عام 1966 ، تم دمج مؤسسة PRSA مع "رابطة العلاقات العامة الأمريكية" بهدف تكوين رابطة قومية قوية . كما وقّعت PRSA اتفاقًا مع IPR في شهر أبريل عام 2000 والذي نصَّ على نية كل من الجهازين على التعاون في مجالات التعليم ، والتدريب ، والممارسة المهنية .

لقد تم تأسيس IPRA عام 1955 حيث تكونت من خمسة عشر عضوًا فقط داخل خمس دول ورغم أنها تعتبر لا تزال رابطة صغيرة وفقًا للمعايير القومية الخاصة بالهيئات ، إلا أن المنظمة تُمثّل حوالي 700 عضو فيما يزيد على 70 دولة ، ويدور الآن حديث حول دمجها مع معهد العلاقات العامة IPR حيث أن الأخير يتبنى نظرة أكثر عالمية .

قوانين الممارسة

يتناول قانون الممارسة الخاص بمعهد العلاقات العامة كل ما يتعلق بسلوكيات ممارسة العلاقات العامة ، وكيفية تعامل الممارس مع وسائل الإعلام العام ، وأصحاب العمل ، والعملاء ، وزملائه في العمل . فالمطلوب من العضو هنا هو "التمسُّك بأعلى المستويات عند ممارسته للعلاقات العامة" وألا يتسبب في الإساءة لسُمعة المعهد أو المهنة . كما يجب ممارسة الأنشطة المهنية مع المراعاة الصحيحة

للصالح العام" ، ويجب الإعلان عن أي تضارب في المصالح . إن الأعضاء (عليهم واجب قطعي طول الوقت وهو التزام الصدق ، كما لا يجب نشر معلومات خاطئة أو مُضللة عمدًا وتسرعًا ، يجب أيضًا توخي الحذر في فحص جميع المعلومات قبل العمل على نشرها" . والبند الأخير هذا بهدف مخالفة نقاد العلاقات العامة الذين يعتبرونها "قصص ملفقة" أو "تفسيرًا خاطئًا" أو "أكاذيب" .

توجد بنود عديدة أخرى تتناول الكشف عن الاهتمامات . حيث يجب إظهار اهتمامات الأعضاء الذين يحتلون مناصب عامة داخل سجل الاهتمامات بمعهد العلاقات العامة IPR Register of Interests ، كما لا يجب أن يتولى الأعضاء القيام بعمل قد يكون له تأثير غير لائق على الحكومة أو السلطة التشريعية . فالتمييز العنصري بأي شكل من الأشكال يُعد ممارسة غير مقبولة . ومن المتوقع أن يحافظ الأعضاء على الثقة ولا يقوموا بفضح الأسرار بهدف الحصول على امتيازات مالية . كما يجب وضع الظروف في الاعتبار عند التفاوض بشأن وضع الأتعاب الخاصة بالعمل . كذلك فعلى الأعضاء أن يدركوا التشريعات المرتبطة بحقوق الطبع وألا يتم انتحال تأليفات الغير أو أفكارهم ، أو حتى تشويه سُمعة خبرة عضو آخر بهدف اكتساب عمل من عميل أو صاحب عمل . هناك مجموعة أخرى من وثائق الممارسة الموحى بها من قِبَل الـ IPR والتي قد قامت بتغطية مسألة "العلاقات العامة والقانون" ، ودور ومعايير ممارسة العلاقات العامة ، واستخدام الرسوم وأساليب الحظر وأدوات فرض الرسوم الأخرى ؛ وأحد أهم القضايا التي كان معهد العلاقات العامة يحاربها ويدشن حملات ضدها ، هي استخدام الرسوم نظير إدخال اسم رئيس التحرير في منشورات معينة . ولقد قام IPR بالحصول على استشارة أساسية خاصة بقانونه هذا عام 2000 ، وتم نشر القانون الجديد بموقعه على الإنترنت .

أما الميثاق (قانون) المهني للـ PRCA فيغطي مبادئ مشابهة بل إن العديد من البنود متطابقة في الواقع . وبالطبع تم كتابة هذا الميثاق مع أخذ الأعضاء في الاعتبار والتي تعتبر شركات استشارية وليسوا أفراد . ويمكن التفاوض بخصوص الشروط المطروحة في الميثاق بناءً على درجة صعوبة القضية والصعوبات المصاحبة

لإنجازها ، كما يغطي الميثاق المهارات التخصصية اللازمة والوقت المطلوب قضاؤه ، كمية التوثيق المطلوبة ، المكان والظروف التي يتم تنفيذ العمل من خلالها ، قيمة المهمة بالنسبة للعميل . كما تم التأكيد أيضًا على الدقة ، والصراحة فيما يتعلق بالمصالح والاهتمام خصوصًا بالمصالح العامة . وكذلك فقد وضعت PRCA قوانين خاصة مرتبطة بعلاقات المستثمر ، والرعاية الصحية ، والمشورة البرلمانية ، إضافة إلى النصوص القانونية الخاصة بالميثاق المهني . والأغراض الخاصة بتلك القوانين المرتبطة بالبيئات والحساسيات الخاصة المتواجدة . وتوجد توصيات لهؤلاء العاملين بمجال علاقات المستثمر بخصوص المعلومات الحساسة الخاصة بالأسعار . ويتم توجيه المهنيين بمجال الرعاية الصحية نحو التشريع والقوانين الأخرى الملائمة ، كما يجب ضمان تقديم معلومات دقيقة ومتوازية . ويوجد قانون مكثف خاص بجماعات الضغط البرلمانية والذي يرتبط بسلوكياتهم تجاه الأعضاء البرلمانيين والعملاء .

وكما يخبرنا Crispin Manners فإنه :

« يوجد تطلّع لأن تصبح الصناعة مهنة . فقد تحسنت جودة الشركات الاستشارية خلال السنوات القليلة الماضية ، لكن يوجد فجوة متزايدة في الاتساع بين هؤلاء الحريصين على زيادة القيمة وجعلها ملموسة ، وهؤلاء الذين يريدون مواصلة التجارة المهنية في ظل جو من الغموض . والفئة الأخيرة يطلق عليها "الديناصورات" » .

ولقد قامت الرابطة الدولية للعلاقات العامة IPRA عام 1973 بعمل مسح لأعضائها داخل 46 دولة ، ووجدت أنه من بين الـ 46 دولة التي أجابت على المسح يوجد 82٪ فقط طبقوا ميثاق الأخلاق المهنية ، وأن 27٪ منهم قد أشاروا إلى الأخلاقيات داخل تقاريرهم السنوية . ولقد تعرضت العلاقات العامة PR للانتقاد من قِبَل 38٪ من الدول لسلوكها غير الأخلاقي (Lloyd 1973) . « إن ممارسة مواثيق الأخلاق المهنية تُقلّل من احتمالية وجود السلوك غير الأخلاقي ..... لكنها لن تستطيع جعل الأشخاص المحترمين للأخلاقيات بعيدًا عن فئات أخرى غير أخلاقية » .

نقلاً عن John Budd (1994)

تنظيم عملية الممارسة

كلتا المنظمتين (IPR and PRCA) تمتلكـان لجـان ممارسـة مهنيـة والتـي تسـتقبل الشكاوى إذا تم اكتشاف أي مخالفة لمواثيـق الممارسـة . ورغـم ذلـك ، فكمـا يقـول Colin Farrington مدير عام IPR :

« نحن لسنا مزودين بسلطات الشرطة للقيام بالبحث عن حدوث مخالفات ونعتمد على الشكاوى قبل القيام بأي إجراء . ورغم أن البعض قـد يشعـر أنـه بما أننا لسنا جهازًا دستوريًا ، لذا فإن إجراءاتنا النظاميـة تعتـبر مـن شئوننـا الخاصة ، إلا أن السلطات القضائية قد تتوقع أن نتصرف بشكل دفـاعي عـن موقفنا . فإذا نتج عن الإجراء النظامي لدينا انفجار أو توبيـخ عـام مـن معـهد العلاقات العامة ، فإن هذا سيؤثر على سمعة وأعمال الناس » .

Crispin Manners حريص على ألا ينظر إلى الأمر على أنه سلوك أمنـي سيئ ، لكنه طريقة يتعلم من خلالها الأعضاء وموظفوهم كيفية العمل وفق الميثـاق المـهني . "نحن نحاول القيام بدور التحكيم الخاص وإذا لم يُجد هذا ، فإننا سنحاول تشجيع استخدام خدمة التحكيم العام" . إن معظم المشكلات التي واجهتها لجنته وحـاولت فحصها قد كانت مرتبطة بحالات ناتجة عن الأنظمة التي تفتقد للإدارة الاسـتشارية الجيدة ، أكـثر مـن المشكـلات الخاصـة بسـوء السـلوك أو الأخـلاق . ولعـلاج هـذه المسـألة تـم ابتكـار "معيـار الإدارة الاسـتشارية The Consultancy Management Standard (CMS)" وبنهاية عام 2000 ، أصبح جميع أعضاء الـ PRCA يطبقـون هـذا النموذج وإلا فسوف يتم إثبـات عـدم أهليتـهم للحصـول علـى العضويـة بعـد ذلـك . ويتضـمن CMS عشرة عناصر . ويجب على الشركات الاستشارية تحصل علـى الأقـل على نسبة 50٪ داخل كل قسم حتى تنجح في اجتياز هذا المعيار . ويتناول العنصر الأول "خطة العمل" أما العنصر الثاني فيتناول الأنظمـة الماليـة . والأقسـام الأخـرى تقوم بتغطية المراجعات الحسابية ، الحد الأدنى للأتعاب السـنوية والتـي تُقـدر بـ 200,000 جنيـه ، المسـتويات الأدنـى لأداء فريـق العمـل ، مـدى التمسـك بالميثـاق المهني . وتقييم الحملات . كمـا يجـب قيـاس حجـم الإرضـاء الخـاص بـالعملاء .

وكذلك يجب مراقبة عملية توصيل الخدمات يتضمن النموذج أيضًا الالتزام بالتدريب والتنمية .

ويرتبط جزء من المشكلة بمسألة ما هو المقبول وغير المقبول في مجال العلاقات العامة . فيقول Colin Farrington : « يحصل الناس على رواتب بهدف أن يكونوا مبدعين ، وهذا يثير قدرًا كبيرًا من التنافس . فما هو الفرق بين الحملة والضجة الإعلامية للعلاقات العامة ؟ لقد وضعت القواعد التي اتبعناها طويلاً » . ويقول Crispin Manners : « رغم أن الشركات الاستشارية بالعلاقات العامة قد تتعامل مع الناس بشكل أفضل من أنواع المنظمات الأخرى ، إضافةً إلى أنها أكثر إبداعًا أيضًا ، إلا أنه لم تكن بالضرورة مشهورة كمؤسسات أعمال ناجحة أو كممارسين مهنيين » .

ويوجد اتفاق عام بأنه إذا خالف أي شخص قواعد الميثاق ، فإن المنظمة سوف تتخذ الإجراء المناسب ضده . فقد كانت الـ PRCA والـ IPR منذ سنوات تتعامل بالأساليب الودية ، أما الآن فقد ولى ذلك كلُه . فنحن جميعًا نحيا وفق نفس قوانين الإدارة التجارية ولا نتحمل القيام بشيء قد يُدمر سُمعتنا المعروفة جيدًا . ولقد بذل الكثير من الناس قدرًا كبيرًا من الجهد في تطوير تلك المعايير المهنية ، ونحن ملتزمون بالتمسك بها .

مصداقية الممارسين

« إن الأمانة تبدأ من البيت . ذلك أنها تُعد شيئًا مرتبطًا بالثقة ، والثقة هي المادة التي تجعل من ممارستنا (خبرتنا) شيئًا فعالاً » . ورغم هذا التطلع إلا أن John Budd (1999) يشير إلى المثال الخاص Hill & Knowlton الذي قام عام 1988 بالتحذير ضد

(قلب تزييف) الحقائق "قليلاً" ؛ أداء الشيء الذي لا شك فيه بكل تأكيد ، إغراق الحقيقية ، القيام بعمل شيء وأنت تعلم في أعماقك أنه خطأ . وعقب مرور عامين اتجه إلى اقتراح القيام بممارسة سلسلة من الحيل المشكوك في أمرها بدرجة كبيرة ..... مهاجمة المنافس له علانيةً ، وسرقة أفضل العاملين لديه ، زرع الجواسيس بين موظفيه ، واستباقه في الوصول لوسائل الإعلام »

لطالما كانت مسألة إدارة وتنظيم "جماعات الضغط" قضية رئيسية نظرًا لما تُثيره من تساؤلات بشأن مسألة الإرشاد الأخلاقي لهؤلاء المشتغلين بمجال "الشئون العامة" . ولقد حذر من قبل Tim Traverse Healey 1956 من أن "المزيد من التطور في مجال العلاقات العامة يعتمد على ثقة المجتمع في نزاهة الممارسين" . (نقلاً عن: Budd 1999) . فقد شهدت الفترة التمهيدية للانتخابات العامة لعام 1998 فقدان عدد من أعضاء البرلمان مقاعدهم نتيجة لما كشفته الصحف عن الاشتباه في تورط بعض الشركات في تقديم رشاوى لهؤلاء الأعضاء في محاولة لجعلهم يُثيرون مطالبهم داخل المجلس . ومن بين تلك الشركات (مؤسسات إيان جرير Ian Greer Associattes) والتي تُعد ذات كيان دائم من جماعات الممارسة للضغط وقد تم اقصاؤها بعيدًا عن مجال الأعمال. وتبعًا لذلك فقد تم اتهام أحد المعاونين البرلمانيين لحزب العمل وهو Derek Draper بأنه يتفاخر بتمكنه من تسهيل أمام هؤلاء الذين يريدون عرض قضيتهم من الوصول إلى الوزراء. وقد تم حَمْلُه على الاستقالة . أحدثت القضايا المختلفة مسًا إعلاميًا بشأن "جماعات الضغط والجهات التي تنشر معلومات زائفة مع دعاوى لنشر المزيد من الاتصال والانتقاد والهجوم على ممارسي العلاقات العامة بجميع الأنواع وليس فقط المشتغلين بمجال الشئون العامة" .

وقد قام السيد John Majr والذي كان رئيس الوزراء في ذلك الحين في شهر أكتوبر لعام 1994 بتأسيس لجنة مسئولة عن تحديد المعايير في الحياة العامة برئاسة اللورد نولان Lord Nolan" . وذلك في محاولة منه لمواجهة السُمعة السيئة لبعض أعضاء البرلمان المحافظين اللذين هددوا ؛ بل أنها في الواقع قد أسهمت في انهيار حكومته أثناء الانتخابات التي تمت في شهر مايو لعام 1997 . ولقد تضمنت اختصاصات تلك اللجنة الآتي :

« إجراء فحص الاهتمامات الجارية بشأن معايير الإرشاد الأخلاقي للمشتغلين بالوظائف العامة متضمنًا ترتيبات مرتبطة بالأنشطة التجارية والمالية وعمل توصيات بخصوص حدوث أي تغييرات في الترتيبات الحالية والتي قد يتطلبها الأمر من أجل ضمان الوصول لأعلى مستويات اللياقة في الحياة العامة » .

وقد قامت لجنة اللورد Nolan بنشر أربعة تقارير منذ شهر مايو عام 1995 وإلى شهر نوفمبر لعام 1997 . تناولت اللجنة فيها عملية إرشاد أعضاء البرلمان والوزراء وموظفي الحكومة والحكومة المحلية واتحادات الخدمات الصحية القومية هذا إلى جانب باقي مراكز الانفاق العامة الأخرى . وقد أوصى التقرير الأول بفرض حظر على الوساطة التي يقوم بها أعضاء البرلمان نيابة عن الشركات والمنظمات والتي ينالون من خلالها علاقة مدفوعة الأجر . كما اقترح مضمون التقرير أيضًا أنه ينبغي فرض الحظر على أعضاء البرلمان لمنعهم من صنع أي روابط مع الشركات صاحبة المصالح السياسية .

وواصلت اللجنة في ممارسة مسئوليتها في ظل الحكومة العمالية الجديدة بقيادة اللورد Neill مع توليها لمهمة إضافية وضعها على عاتقها رئيس الوزراء توني بلير Tony Blair وهي "استعراض القضايا المرتبطة بمسألة تمويل الأحزاب السياسية وعمل توصيات مرتبطة بإحداث أي تغييرات ضرورية في الترتيبات الحالية" . وقد تم نشر تقرير آخر حول هذا الموضوع في شهر أكتوبر لعام 1998 . ثم تم نشر مقالة استعراضية وكذلك فقد سعت اللجنة إلى إيجاد المزيد من الدلائل والتي قامت بنشرها مع تلك المقالة في مايو عام 1999 .

وقد قام كلٌ من "رابطة الاستشاريين السياسيين المهنيين Association of Professional Political Consultants (APPC)" ورابطة مستشاري العلاقات العامة PRCA ومعهد العلاقات العامة بالإذعان إلى لجنة Neil . حيث أن النظام الدستوري الخاص بجماعات الضغط والذي اقترح بأن إظهار هويات العملاء سوف يكون محل تساؤل قد تعارض مع قوانين المجتمع القضائية . لذا فقد ذكرت الهيئات الثلاثة السابقة أنها قد قامت باختيار قوانين إضافية متطابقة فعليًا وذلك لكي تحكُم عملية الممارسة في ذلك المجال . كما أوضحت رابطة الاستشاريين السياسيين المهنيين أنه ليس من المسموح لأعضائها الحصول على ترتيبات مالية مع أعضاء البرلمان أو مع نظرائهم بالرابطة وقد علّق Micheal Burrel تأكيدًا منه لصالح لجنة Neill (19 يوليو 1999) قائلاً :

« لقد أصبح مقبولاً الآن على نطـاق واسـع فـي الصناعـة أنـه سـيكون مـن الأفضل عدم وجود مثل تلك العلاقات المالية حيث أننا لسنا في حاجـة إلـى مثل تلك العلاقات نظرًا لأنها ستتسبب فقـط فـي إحـراج الأطـراف المتورطـة فيها ونحن نستطيع القيام بوظائفنا دون وجود مثل تلك العلاقات » .

المشكلات الدولية المعترف بها

إن مسألة الاعتراف المتبادل بالمؤهلات عبر المجتمع الأوروبي وعالميًا هي مسألة شائكة كما أنها لازالت غير محلولة . ففي بعض البلدان مثل سويسرا التي يؤهل مـن سكانها سبعة عشر فردًا فقـط للالتحـاق بمعـهد الاتحـاد الأوروبـي للعلاقـات العامـة CERP ، ومن ثم فإن ممارسة العلاقات العامة تخضع لنظـام مُشـدَّد خـاص بصناعـة العلاقات العامة كما أن Colin Farrington حريص على تقديم شروط قد تشكل عوائق تجارية عبر أوروبا :

« وإذا كانت جميع المؤهلات ذات مستوى واحد فهذا يتضمن أن مـا تشـير إليـه عبارة العلاقات العامة يجب أن يكون هو نفسه في جميع الأماكن . لذا فهناك بعض المجهود القائم من قِبَل الاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة (CEPR) فـي محاولـة منـه لتأسيس اتفاق حول هذا التعريف الخاص بالعلاقات العامة » .

المساءلة الاجتماعية

إن الاهتمامات التي قامت عليها صناعة العلاقات العامة باعتبارها مهنة أخلاقيـة تنعكس من خلال الأعمال التي تقوم بها اللجنة الصناعيـة والتجاريـة المنتخبـة فـي مجال المساءلة الاجتماعية . وذلك مما أدى إلى ظهور المبـادرة التجاريـة الأخلاقيـة والتي ساعدت في تكوين الخطوط الرئيسية أمام تجار التجزئة والموردين والمصنعين ، كما قامت بتغطية الأمور المرتبطة بالصحة والأمـن ورواتـب وظـروف العمـال والبيئـة وعمل الطفل . ولقد أشار السيد Martin O'Neill عضو البرلمـان فـي حديثـه بـالمؤتمر المنعقد في يناير لعام 1999 حول المساءلة الاجتماعية إلى تعريف خـاص بالمسـاءلة الاجتماعية "على أنها ملح الطعام الذي لا غنى عنه" . لقـد أصبـح مفـهوم المسـاءلة

الاجتماعيـة أكـثر انتشـارًا وأنـه ليسـت فقـط الشركـات مثـل Body Shop والبنـك التعاوني Co-operative Bank هي التي تقوم بإنشاء أنظمة المراقبة الاجتماعية . فلقد تم تقديم تقرير من قِبَل الـ BT في بداية عـام 1997 مـن أجـل تحديـد نوعيـة الأدوار التي يمكن ويجب أن تتولى الشركات القيام بها داخل المجتمع . وكذلك تحديد إذا ما كان تولي تلك الأدوار يُمثـل شيئًـا جيـدًا فـي مجـال الأعمـال Future Foundation (1998) . (تتم مناقشة قضايا مرتبطة بهذا الموضـوع داخـل الفصليـن التاسـع والثـاني عشر حول مسئولية الشركات الاجتماعية والعلاقات في المجتمع واندمـاج الشركـات في المجتمع على التوالي) .

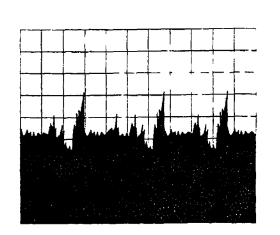
وختامًا فإن العلاقات العامة تمتلك العديد من الضروريات اللازمة لاعتبارها "مهنـة" وكذلك فإن الهيئات المهنية تُبدي رغبتها في تناول أمـور مثـل الالتحـاق والتدريـب وإرشاد الممارسين لتلك المهنة . فتلك الهيئات تدرك تمامًا أنه لكي يتم تحقيق ذلـك فإن عليها نشر الرسالة للتوعية الخاصة بمستويات العمل المهنية والأخلاقيـة وتتبـع البدايات التاريخية لمهنة العلاقات العامة من خـلال الدعايـة ووكـالات الصحافـة . وسواء كان معهد العلاقات العامة (IPR) ذا مكانة معتمدة أم لا فلقد أبـدى حالـة مـن النضوج المتزايد وذلك بتناوله لاهتمامات الصناعة بأكملها وليس التركيز ببساطة على اهتمامات أعضائه فقط . وكان الشيء المثير للسخرية هـو أن المشكلـة فـي الصناعـة التي تتباهى بذاتها اعتمادًا على قدرة ممارسيها على الاتصال هي مشكلة نشـر الرسـالة وتوصيلها لأصحاب المصلحة المعنيين مجال في مجال الأعمال والحكومة .

ملحوظة :

إذا لم يذكر غير ذلك فإن المقتبسات مـأخوذة مـن مقـابلات شخصيـة تمـت مـع المؤلف .

الجزء (2) :

العلاقات العامة الاستراتيجية



الفصل السادس

الاتصال على مستوى الشركة

Corporate Communication

إن الاتصال على مستوى الشركة يُعد بمثابة آلة في يد الإدارة والتي يتم من خلالها تحقيق وحدة متجانسة وذات كفاءة وفاعلية قدر الإمكان في جميع الأشكال القائمة من الاتصال الخارجي والداخلي على السواء ، وذلك من أجل خلق قاعدة إيجابية لإقامة العلاقات مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة التي تعتمد عليهم الشركة . (Van Reil 1995)

إن تعريف Van Reil الخاص بالاتصال على مستوى الشركة قائم على أساس التصورات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وبناء العلاقات ، كما يعتمد على المفاهيم التي أوضحناها خلال الجزء السابق من هذا الكتاب والتي سوف نضرب لها أمثلة خلال الفصول التالية . تظهر دراسة الحالة التالية أهمية المنهج الاستراتيجي في تناول مجال الاتصال على مستوى الشركة ، كما توضح ما يمكن حدوثه إذا لم يتم إدارة العلاقات المتبادلة أو المتماثلة القائمة مع أصحاب المصالح الأساسيين بشكل فعَّال .

بنك اسكتلندا ـ دراسة حالة

"بنك اسكتلندا "Bank of Scottland (BoS) يعتبر من بنوك المملكة الرائدة في عمليات المقاصة ومركز قيادته يقع في إدنبرة ويعمل به حوالي 21,000 شخص ،

ولديه 325 فرعًا في شوارع رئيسية وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة (والموجودة بشكل أساسي في اسكتلندا) . كما يقوم بتك اسكتلندا بإصدار مجموعة من بطاقات الشراء والائتمان (متضمنة بطاقات خاصة بممولي الجامعات) ومعروف عن هذا البنك تمتعه بالريادة في الاتصال التليفوني والإليكتروني لتقديم الخدمة المصرفية المركزية سواء للمنازل أو للمكاتب .

يعبر غرض البنك بوضوح عن منهج أصحاب المصلحة في أعماله . إنه يحدد الأهداف التالية :

- تلبية احتياجات عملائه من خلال إمداده للخدمة المهنية والودية والسريعة بالشكل الذي يفوق تصوُّرهم .
- القيام بتسليم مجموعة متميزة من الخدمات والمنتجات المالية داخل جميع أنحاء المملكة المتحدة ودوليًا .
- القيام بتدريب وتطوير وإعلام وتشجيع واحترام فريق العمل حتى يكون بإمكانهم القيام بدون متكامل وفعَّال .
- الحفاظ على سمعته المبنية على الاستقرار والنزاهة .
- الإسهام المناسب من أجل تحقيق الرخاء الاقتصادي والثقافي داخل الأوساط المحلية التي يعمل من خلالها .

(من موقع الإنترنت الخاص ببنك اسكتلندا ، يوليو 2000)

وقد أعلن البنك في شهر مارس لعام 1999 عن نيته بشأن التضامن مع Pat Robertson المبشر الديني بالتليفزيون الأمريكي من أجل تأسيس بنك مباشر في الولايات المتحدة الأمريكية ، يعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر والتليفونات فقط .

إن Robertson معروف بالولايات المتحدة بأنه مذيع متدين إلى جانب كونه رجل أعمال مغامر ، وسياسي من الحزب اليميني ، ولقد سعى ولكنه لم يُوفق للحصول على الرئاسة الأمريكية لعام 1988 . وتصل شبكته الإذاعية المسيحية إلى حوالي 55 مليون مشاهد في العالم . ونظرًا لأنه لم يتم تطوير بنك مباشر بالولايات المتحدة من قبل ، بمثل ذلك الموجود بالمملكة المتحدة لذا فإن عملية دمج خبرة

بنك اسكتلندا (BoS) وقدرة Robertson على الوصول إلى شبكة واسعة النطاق والتي تصل إلى أكبر قدر مستطاع من العملاء ، يمكن أن تؤدي إلى تحقيق عمل تجاري مربح بدرجة كبيرة .

وعقب إعلان هذا الخبر قامت الصحافة في الحال بنشر التفاصيل حول Robertson وآرائه اليمينية المتطرفة . وقد تم نقل الأخبار في الصحف حول هجوم Robertson على الفئات الدينية المختلفة ومنها الهندوسية والإسلامية وكذلك أنصار المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والجماعات اللوطية خاصة من خلال وسائل الإعلام الاسكتلندية . سارعت الفئات الممارسة للضغوط إلى فضح أمر Robertson علنيًا ومهاجمة البنك الاسكتلندي لتضامنه معه . وبالاستفادة من شبكة الإنترنت والوسائل الإعلامية الأخرى قامت تلك الفئات بتنسيق حملات هجومية على الاتفاق . وتم إنشاء مواقع web sites على شبكة الإنترنت ، ذات صلة بالوسائل الإعلامية وبالبنك من أجل مساعدة العالم على فهم ومعرفة المزيد حول تلك القضية الخطرة ولكي يقوموا بتسجيل إدانتهم لمثل هذا الاتفاق . كما تم اتخاذ إجراءات مباشرة؛ مثل المطالبة بغلق الحسابات لمن لهم تعاملات مع البنك، كما قام المتظاهرون بالاحتجاج عن طريق تكبيل أيديهم أمام المقر الرئيسي للبنك .

ومع ذلك ، ظل البنك على موقفه رافضًا الاستسلام للضغط الإعلامي أو الشعبي . ولقد بدت الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لديه تتأرجح ما بين الرفض في الإدلاء بتعليق والقيام بلوم الإعلام إزاء تشويهه أو مبالغته في آراء Robertson . كما كان موقف Robertson مشابهًا ؛ في محاولته وضع قيود قانونية على ما تنشره الصحافة حول آرائه . وبدلاً من تضاؤل الاهتمام أو التغطية الإعلامية لتلك القضية فقد أصبحت الصحافة نتيجة لتلك أكثر تحصنًا . إنها بدلاً من أن تتأثر بالتهديدات التي صرح بها Robertson باتخاذ إجراء قانوني ضدها ، فإن الوسائل الإعلامية دعمت هجومها استنادًا إلى تعليقات Robertson ذاته واقتباس أجزاء مباشرة من عروضه التليفزيونية وكُتبه والخطاب العلني الذي علق فيه Robertson قائلاً : « إن جدول أعمال أنصار المساواة بين الرجل والمرأة ليس للمطالبة بالمساواة في الحقوق بالنسبة

للنساء ، بل إنه يدور حول حركة سياسية للاشتراكيين معادية للأسرة والمجتمع والتي تُشجِّع النساء على ترك منازلهن وأزواجهن وقتل أطفالهن وممارسة السحر والشعوذة وتدمير الرأسمالية ويصبحون في النهاية سحاقيات » (The Scotsman 24.99).

ولقد نقلت الصحف إيمان البنك أن تلك آراء ينبغي ألا تؤثر على مشروعهم المشترك المستقبلي المُربح . ولقد دافع Peter Burt ، المدير التنفيذي المسئول ببنك اسكتلندا عن الصفقة عن طريق الفصل بين القيم الأخلاقية الباطنية والقيم الأخلاقية الظاهرة الخاصة بقرار تجاري من جهة وأخلاقيات الأفراد ذاتهم المشاركين في هذا القرار من جهة أخرى : « إن الآراء الدينية الشخصية لفرد ما لا تشكل القاعدة التي يبنى عليها البنك عمله وأحكامه التجارية ولا ينبغي أن يفعل البنك ذلك أبدًا » (The Scotsman 24.4.99) .

ورغم ذلك فقد عارض أصحاب الرأي الرئيسيون هذا الاتفاق كما قد بدأت مؤسسات ضخمة في تدوين عدم اتفاقها على اتجاه البنك مع Robertson .

والامتداد المنطقي لمثل هذا الرفض قد يؤدي إلى أن تسحب تلك المؤسسات الرئيسية نفسها من البنك . ولقد امتلأت تقارير الصحف التي تقوم بتغطية الحدث بالتهديدات التي تلقاها البنك من الكنائس والمؤسسات الخيرية والاتحادات التجارية والجامعات ومجالس المدينة بغلق حساباتها جميعًا لديه . كما أعرب العديد من أعضاء البرلمان الاسكتلندي Members of the Scottish Parliament (MSPs) عن سعادتهم في تسجيل أسمائهم ضمن فئة المعارضين للاتفاق وطالبوا بسحب حساب البرلمان الاسكتلندي من البنك إذا استمر الاتفاق قائمًا (The Scotsman 24.6.99)

ولقد توقف دفاع البنك عن Robertson في منتصف شهر مايو عندما علم بأن Robertson قد أدان اسكتلندا ووصفها بكونها "أرض مظلمة" مليئة باللوطيين .

(The Scotsman 24.6.99)

وقد أعلن البنك في بداية شهر يونيو أنه قد تخلى عن المشروع المشترك . وأدلى ببيان قال فيه إنه :

« عقب عقد اجتماع بين الدكتور Robertson و Peter Burt في Boston

أمس فقد وافق الطرفان على أن الظروف الخارجية المتغيرة قد أدت إلى جعل المشروع المشترك المقترح سابقًا شيئًا صعب التنفيذ . وبالتوصل إلى ذلك الاتفاق أعرب الدكتور Robertson عن أسفه حول ما تنشره وسائل الإعلام حوله ، حيث قد جعلت التقدم في إنجاز هذا المشروع أمرًا مستحيلاً » .

(The Scotsman 7.6.99)

ولقد ظهر أن هذا الإعلان سديد في نظر البعض لكن في نظر البعض الآخر رأوا أنه لا يزال يوجه اللوم للتشويه الإعلامي الذي تسبب في فشل هذا المشروع المشترك أكثر من كونه إدانة كاملة لآراء Robertson . فلقد اعتبرته جريدة Scotsman (7.6.99) "اعتذارًا يترك وراءه الكثير من الرغبات" بينما اعتبره Guardian (19.6.99) "اعتذارًا مليئًا بالعزم على المواصلة مع الاحتفاظ بشعور بالحقد والضغينة" . وقد قام Tim Hopkins الذي يدير شبكة الإنترنت الخاصة بالمطالبة بحقوق الشواذ (من الذكور) بتقديم عدد من الآراء مع تعليقاته التي أدلى بها :

« لا يزال الناس يشعرون بالغضب الشديد تجاه البنك مما سيضطره لتخفيض حجم عملياته ما لم يستعد ثقتهم فيه من جديد . ونحن نود لو أن البنك يستطيع الوصول للأقلية التي هاجمته كي يُعيد بناء سُمعته للحصول على فُرص متساوية والتي قد كانت جيدة قبل مشروع العمل مع Pat Robertson » .

(The Scotsman 7.6.99)

لم يتحسن رأي الجمهور تجاه البنك إلا عقب تقديم اعتذار شخصي كامل للمساهمين وذلك أثناء اجتماع الجمعية العمومية السنوي (AGM) . وقد أفاد السيد John Show نائب مدير البنك خلال الاجتماع العمومي السنوي قائلاً :

« إن مجلس إدارة البنك يأسف عن أي إزعاج تسبب فيه تجاه العملاء أو المساهمين أو فريق العمل بالبنك من جرَّاء الأحداث التي دارت فى الأسابيع القليلة الماضية . حيث أن البنك قد فشل في التنبؤ برد فعل الجمهور عقب إعلانه للاتفاق مع دكتور Bat Robertson . فقد كانت القشة الأخيرة والتي قد قسمت ظهر البعير عندما قام Robertson بوصف اسكتلندا بأنها "الأرض

المظلمة" . ونحن لطالما التزمنا طويلاً بالقيم الأخلاقية والتسامح وتقديم الفرص المتكافئة وعدم التمييز العنصري في جميع تعاملاتنا . وسوف يظل العزم على التمسك بتلك المبادئ أثناء تطورنا في مجال العمل الدولي هو ما يميز "بنك اسكتلندا" » .

(The Scotsman 24.6.99)

التحليل

إن دراسة هذه الحالة تظهر العديد من الملامح العامة لممارسة العلاقات العامة على مستوى الشركة .

السُّمعة

لقد أشار Better إلى أن الشركات تبنى سمعتها من خلال تطويرها للممارسات التي توحِّد بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية داخل خططها الاستراتيجية التنافسية . فتلك الشركات لا تؤدي الأشياء بالطريقة السليمة فقط بل أنها تقوم بفعل الأشياء السليمة نفسها . ولقيامها بذلك فهي تتصرف كالمواطنين الصالحين . فهي تُنشئ السياسات التي تعكس قيمها الجوهرية ؛ والتي تضع في اعتبارها الرخاء المشترك للمستثمرين والعملاء والموظفين في آنٍ واحد ؛ والتي تثير الاهتمام بتطوير المجتمعات المحلية ؛ كما تضمن الجودة والسلامة البيئية لخدماتها ومنتجاتها وأساليبها التكنولوجية (Fombrun 1996) .

إن الأهداف الموضحة في البيان الذي أصدره بنك اسكتلندا (BoS) تعكس فهما لهذا الاتجاه الخاص ببناء السُّمعة ورغم ذلك فإن أفعاله (مثل القيام بنشاط تجاري مشترك مع Robertson و الدفاع عن الاتفاق بالمحاولة للفصل بين أخلاقيات القرار التجاري من جهة والآراء الشخصية للشركاء في العمل من جهة أخرى ، لا تتطابق والقيم الجوهرية التي يعبر عنها بيانه هذا . وربما يتحدد أن مشكلاته قد نبعت أساسًا من فشله في إحداث التكامل بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية .

وإذا أخذنا في الاعتبار انسحاب البنك من الاتفاق فإن هذا يُمدنا أيضًا برؤية

مستقبلية في هذا المنظور الخاص باتجاه بناء السُمعة . لقد كان البنك يستعد لتحقيق عشرات الملايين من الجنيهات كأرباح ناتجة عن الاتفاق مع Robertson والذي كـان ينتج عنه فتح ملايين الحسابات الجديدة مـن قِبـلَ العمـلاء الأمريكيين . فـي وقـت انسحابه من المشاركة في هذا المشـروع التجـاري المشـترك فقـد قـام فقـط أصحـاب حوالي 500 حساب جاري من "العملاء البريطانيين" بغلق حساباتهم مع البنك (ذلك مقارنة بأكثر من 21,500 حساب تم قفلها خلال نفـس الفـترة) . (Guardian (16.6 1999. ومن الواضح هنا أن الأرباح الممكن تحقيقها تفوق ببساطة الخسـائر بدرجـة كبـيرة . ويبدو أن التحليل الذي تم عمله بخصوص بيانات البنـك المبكـرة والاعتـذار اللاحـق الذي قام البنك بتقديمه كلها مؤشرات بأن البنك لم يتخـلّ عـن هـذا الاتفـاق بسـبب اعتبارات أخلاقية . بينما يمكن أن يكون الدافع وراء اتخاذه لمثل هـذا القـرار نابعًـا من قلقه بالإجراء المباشر الذي قد يتخذه أصحاب المصلحة وتكـون نتيجتـه إتـلاف مشروعه "البريطاني" (وأرباحه) بشكل لا يمكن إصلاحه . وهنا يتضح أن البنـك قـد أدرك أن سمعته الطويلة أقيَم بكثير من الأرباح قصيرة الأجل التي قد كـان سـيحققها كنتيجة للمُضي قُدُمًا في هذا الاتفاق .

ولا توضح هذه الدراسة كيفية اكتساب السُمعة (وتدويرها) فقط ، بـل أيضًـا مـدى قيمة تلك السُمعة والعلاقة بين السُمعة الطيبة ونسبة الأربـاح . ويُقـدم Fombrun (1996) تفسيرًا فيما يلي :

« إن السُمعة العامة للشركة لها تأثيرات على نتائجـها عميقـة . فالسـمعة الجيدة مثلاً تُعزز مـن إمكانيـة تحقيـق الربـح ؛ لأنـها تجـذب العمـلاء نحـو منتجات الشركة كما تجـذب المستثمرين لأوراقـها الماليـة والموظفيـن لتقلُّـد الوظائف بها . والاحترام بدوره يعمل على زيادة السعر الذي تقوّم على أساسه التجارة في الأوراق المالية الخاصة بشركة عمومية . لذا فإن القيمة الاقتصادية لسُمعة الشركة يمكن أن تُقاس بقيمة السوق المتزايدة لأوراقها المالية » .

(انظر أيضًا القسم الخاص بالتأثير الواقع على سعر الأسهم في هذا الفصل) .

منهج أصحاب المصلحة

يناقش Will Hutton في كتابه صاحب أفضل نسبة مبيعات "The State We're In" موضوع تحقيق اقتصاد سياسي ديمقراطي مرتبط بالمجتمع البريطاني بأكمله . كما ينتقد المجال التجاري في أنه قصير الأجل وبلا رحمة في السعي وراء تحقيق بعض العوائد المالية المرتفعة في العالم : « تعتبر الشركات من ممتلكات مجلس إدارة وأحيانًا رؤساء المجلس فقط ؛ ويتم إدارة الشركات من خلال عمليات تجارية محضة أكثر منها كمنظمات إنتاجية تستثمر وتبتكر وتطور رأس المال المباشر »

(Hutton 1996)

على خلاف الفكرة التي ينادى بها فقط أصحاب الأسهم بأن مهمة الشركات محصورة في تحسين العوائد الخاصة بالمساهمين ، نجد أن مفهوم أصحاب المصلحة يركز على اتخاذ اتجاه ديمقراطي في مجال الأعمال والذي يُقيِّم العلاقات التي تربط بين عدد من المجموعات أصحاب المصلحة .

إن المصطلح "صاحب المصلحة Stakeholder" يشير إلى الفئات أو الأفراد الذين لهم مصلحة داخل كيان مستقل كدولة أو مجتمع أو منظمة من المنظمات . وللتعبير من منظور الشركات يمكننا القول بأن أصحاب المصلحة يشتملون على الموظفين والموردين هذا إلى جانب أعضاء المجتمع المحلي والعملاء . ويمكن أن تؤثر كل فئة من تلك الفئات أو تتأثر بدورها من أفعال أو قرارات أو سياسات أو حتى ممارسات وأهداف المنظمة" (Freeman 1989, Quoted in Grunig 1992: 26) .

لا يوجد اتفاق مؤكد وقطعي حول معنى نظرية "أصحاب المصلحة" حيث يتعدد المعنى بتعدد المداخل : الاقتصادي ، السياسي والاجتماعي (انظر الفصل التاسع) .

وفيما يلي الوصف الذي قدمه كل من Bwritt and Ashton (1996) حول معنى "أصحاب المصلحة" والخاص بمنظور اقتصاد العمل الجديد New Labour .

> « فكرة أن العديد من الفئات صاحبة المصلحة في أنشطة معينة ليس بالضرورة أن تكون مصلحة مالية وإنما لأنها تتأثر بتلك الأنشطة . لذا فيجب أن تُعرف تلك المصلحة لدى هؤلاء الذين قد تصطدم أعمالهم بها . حيث

ينبغي أن يدرك العاملون أنه يمكن أن يكون لسلوكهم رد فعل عكسي على المجتمع . لذا فيجب أن يتصرفوا بشكل مسئول على ألا يضر بالآخرين ... ويجب أن تعمل الشركات القائمة على أصحاب المصلحة بشكل مسئول تجاه مصلحة هذه الفئات » .

سياسيًا سنجد أن نظرية أصحاب المصلحة مبنية على العلاقات المتبادلة بين الدولة والمجتمع والاقتصاد والتي تتعارض مع المنهج القائم على "السوق الحُرة" (والذي لا يكون فيه السوق مهتمًا بشكل أساسي بالأفكار الخاصة بالمسئولية الاجتماعية بل يُنظم نفسه من خلال العرض والطلب وليس من خلال تدخل الدولة) . وقد دافعت عن السوق الحرة في المملكة المتحدة رئيسة الوزراء السابقة مارجريت تاتشر ومبدأ "الحق الجديد New Right" بينما كانت نظرية "أصحاب المصلحة" مصحوبة بفلسفة العمل الجديد New Labour ذات المضمون الاجتماعي .

« إن تلك الفلسفة تتضمن أسلوبًا ثالثًا والذي يحل محل كل من "السُلطة" التي ينادي بها نظام "العمل القديم" ومبدأ "السوق الحرة" الخاص بمبدأ "الحق الجديد" . هذا الأسلوب مبني على "الإرادة الحرة الأخلاقية" . ذلك الأسلوب الثالث يقوم باستبدال "إدراك الفرد من خلال المجتمع" من أجل مبدأ "الفردية" المعيب الذي جاء بأسلوب "الحق الجديد" والذي بدأ يفقد مصداقيته شيئًا فشيئًا وبمبدأ "الجماعية" الخاص بفكرة "العمل القديم" والذي حرص مذهب "العمل الجديد" على تركه خلفه » .

(Burkitt and Ashton 1996)

يتجلى مفهوم "أصحاب المصلحة" داخل "المجتمع الملكي" في دراسة قامت بها RSA* بعنوان "شركة الغد Tomorrow's Company" يضع تقرير الدراسة نصب أعيُننا أهمية تطوير العلاقات التبادلية أكثر من العلاقات العدائية مع وبين الموظفين والعملاء والمموليين والمستثمرين والمجتمع ككل من أجل زيادة مستوى الأداء والقدرة على التنافس .

---

* RSA = Royal Society for Encouragement of Arts ..... Inquiry into British Business.

جمعية تهتم بتشجيع الفنون . التصنيع والتجارة عن طريق الدراسات داخل دوائر الأعمال البريطانية

إن المنطق العقلاني لهذا المنهج مرتبط بما يُطلق عليه "وفاة الاحترام" أو "انعدام المبالاة" ـ ذلك حيث أن الموظفين والعملاء والمجتمعات جميعها يتوقعون أن تُحترم احتياجات وقيَم الأفراد . وتشتمل المفاهيم الرئيسية الأخرى للتقرير على :

- القيادة الشاملة: ينادى التقرير بنقل التأكيد من الأصول المادية إلى عملية إدراك الطاقة التعليمية والإبداعية الكامنة لدى جميع الأشخاص الذين تتعامل معهم الشركة .
- التطور المتواصل : بدلاً من التطلع إلى تحقيق عوائد مالية سريعة ينبغي أن تسعى الشركات لتحقيق تطور يمكن تواصله عبر الزمن .
- إنشاء "رخصة عمل" : لكي تكون المنظمات ناجحة فعليها الحفاظ على مستوى الثقة العام في شرعية عملياتها ونشاطها التجاري فكل من "رخصة العمل" و "القدرة التنافسية" مرتبطان ارتباطًا وثيقًا .

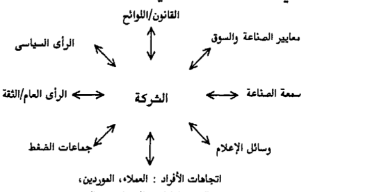
ويقدم شكل 6–1 توضيحًا للتأثيرات الخارجية على رخصة العمل الخاصة بأي شركة كما هو موضح في تقرير دراسة شركة الغد والذي ينص على أن :

« الشركة التي تقوم بتقليل الشأن من "رخصة عملها" بارتكابها السلوك الخاطئ تُعرِّض نفسها لمجموعة من العقوبات . ومهما كانت القضية ـ سواء حقوق الجيران أو حتى وصولاً إلى راتب كبار المسئولين التنفيذيين ـ فإن الشركات التي تبدو غير متأثرة بالمستويات المتغيرة يمكنها أن تجد نفسها وسط صخب إعلامي وشعبي كبيرين »

(RSA 1995:6)

شكل رقم 6–1

القوى المختلفة في البيئة الخارجية التي تتكاتف للتأثير على رخصة عمل الشركة



أحد الأمثلة الأكثر توضيحًا لهذا الصخب وجدناه في الضجيج الإعلامي والشعبي الذي أثاره إتفاق المشروع التجاري المشترك بين بنك اسكتلندا (BoS) ودكتور Robertson . فقد رأينا في الواقع أن بنك اسكتلندا يمكن أن يكون قد تجاوز العديد من معتقدات "أصحاب المصلحة" . وكنتيجة لذلك ولقاء رغبتهم في عدم الإذعان لقرار البنك والتمادي في هذا المشروع فقد اجتمع عدد من أصحاب المصلحة وتباحثوا علانية في "رخصة عمل" البنك وفقدانه لثقة الرأي العام تجاه التشريع الأخلاقي لهذا المشروع المشترك مما نتج عنه أخيرًا إذعان البنك . فقد أصرَّت الفئات المجتمعة على احترام حقوق الأفراد وقد سَلَّم البنك بالأمر الواقع - مُحبذًا العثور على شريك آخر جديد أقل إثارة للجدل بخلاف Robertson ، ذلك رغم فقدانه الملايين من الجنيهات التي كان يمكنه تحقيقها سريعًا خلال هذا الاتفاق المُقترح واختار البنك تطورًا مقبولاً بدلاً من ذلك .

وقد لقيت فكرة الـ RSA القائمة على الإدارة الشاملة صداها بابتكار النموذج الأخلاقي - التناسقي المزدوج الخاص بـ Grunig & Hunt والمستخدم في ممارسة العلاقات العامة (انظر الفصل الثاني) . إن ما يدعو إليه هذا النموذج الممتاز لـ Grunig & Hunt هو تمامًا ما جادل Hutton بشأنه من أجل وضع نهاية للأهداف قصيرة الأجل داخل المجتمع المالي وهو أنه على ممارسي العلاقات العامة اتخاذ نظرة طويلة الأجل في إدارة العلاقات التنظيمية مع مجموعة من أصحاب المصلحة ومن الجماهير العامة .

وقد قام كل من Grunig & Repper بالفصل بين أصحاب المصلحة والجماهير العامة مفترضين بأنه في الوقت الذي يكون فيه الكثير من أصحاب المصلحة سلبيين يصبح العامة أصحاب مصلحة قد وصلوا لمرحلة من الإدراك والفاعلية في علاقتهم بالمنظمة : العامة هم من يقومون بتنظيم القضايا ويسعون وراء المنظمات التي تخلق تلك القضايا - ويحاولون الحصول على معلومات وتلقى تعويض عن الأذى الذي تعرضوا له كما يحاولون الضغط على المنظمات أو مطالبة الحكومات بتنظيمها » (Grunig and Repper 1992) .

ورغم ذلك فإن الممارسين "الممتازين" لا ينتظرون حتى تقوم الجماهير العامة

بحملاتها قبل الاتصال بها . فالأشخاص الماهرون في إعداد الخطط الخاصة بالعلاقات العامة الفعَّالة يشتركون في صنع القرار التنظيمي (انظر الفصل الرابع) . وقبل صنع القرارات قد يقومون برسم خريطة لأصحاب المصلحة لتحديد هوياتهم وتوقع الأساليب التي قد يتأثرون من خلالها بالقرارات التنظيمية وكيفية تفاعلاتهم تجاهها . "وعقب التقصِّي الدقيق حول أصحاب المصلحة في شركتهم عندئذ يجب على مديري العلاقات العامة تحديد مراتبهم أو تقدير مدى أهميتهم لمعرفة تأثيرهم على المنظمة أو تحديد المدى الذي تعتقد المنظمة أنها ينبغي أن تقوم عنده بتخفيف أخطارها الواقعة عليهم » . (Grunig and Repper 1992) .

وينادى Grunig and Repper برسم خطة استراتيجية خاصة بإدارة العلاقات العامة وتكون مبنية على البحث في مدى إدراك أصحاب المصلحة كما هو موضح بالشكل 6–2 التالي . لو أن بنك اسكتلندا قد قام باستخدام هذا النمط من المنهج الاستراتيجي فإنه يكون من الصعب فهم لماذا لم يدر بفعالية علاقات أصحاب المصلحة أو يتفادى تأثيراته السلبية الناتجة عن علاقته مع الدكتور Robertson.

شكل رقم 6–2

الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة

(1) مرحلة صاحب المصلحة

يكون للمنظمة علاقة بأصحاب المصالح عندما يكون لسلوك المنظمة أو صاحب المصلحة تأثير ناتج عن أحدهما على الآخر . يجب أن تقوم العلاقات العامة بعمل بحث بناء أو تشكيل أصحاب المصلحة من أجل تدقيق النظر في بيئة وسلوك المنظمات بهدف تحديد ماهية تلك العواقب . ومواصلة التواصل مع هؤلاء الأفراد أصحاب المصلحة يساعد في بناء علاقة طويلة الأجل ثابتة تستطيع إدارة الصراع الذي قد يحدث خلال هذه العلاقة .

(2) مرحلة العامة (أو الجمهور)

تتكون الجماعات العامة عندما يدرك أصحاب المصلحة واحدة أكثر من العواقب التي تُشكل مشكلة ؛ وينتظمون معًا من أجل القيام بشيء حيال هذه المشكلة أو تلك المشكلات .

وعلى العلاقات العامة هنا القيام بعمل بحث من أجل تقسيم وتحديد هوية هـؤلاء الجماهير . وعند تلك المرحلة فإن الفئات المحورية تكون نافعة . كما يساعد الاتصال الذي يدعو لاشتراك الجماهير في عملية صنع القرار الخاص بالمنظمة في إدارة الصراع قبل أن تصبح الحملات الاتصالية ضرورة لا مفر منها .

(3) مرحلة القضايا

تنتظم الجماهير وتخلق "قضايا" من المشكلات التي تدرك وقوعها . وعلى العلاقات العامة هنا توقُّع تلك القضايا والتحكم في مدى استجابة المنظمة لها . وهذا ما يطلق عليه "إدارة القضايا" . وتلعب وسائل الإعلام دورًا رئيسيًا في خلق تلك القضايا والتوسُّع فيها . وعلى وجه الخصوص فإن التغطية الإعلامية للقضايا قد ينتج عنها حشود من الجماهير العامة بدلاً من الجماعات "النشطة" (الذين يسعون لتحقيق تغيير سياسي أو اجتماعي) ، وقد ينتج عنها على وجه الخصوص الجماهير العامة "أصحاب القضايا الساخنة" . وفي هذه المرحلة يجب أن يعمل البحث على تقسيم "الجماهير" . كما ينبغي أن تقوم برامج الاتصال باستخدام وسائل الإعلام وكذلك الاتصالات الشخصية المتبادلة مع الأفراد النشطين في محاولة لحل القضية من خلال التفاوض .

يجب أن تقوم العلاقات بتخطيط برامج الاتصال مع أصحاب المصلحة المختلفين أو العامة فيما يخص كل مرحلة من المراحل الثلاث المذكورة أعلاه . وللقيام بذلك فعليها اتباع أربع خطوات من (4–7) :

4 ـ يجب أن تعمل العلاقات العامة على تطوير أهداف رسمية مثل الاتصال والدقة والفهم والاتفاق والسلوك التكميلي لبرامج الاتصال الخاصة بها .

5 ـ يجب أن تقوم العلاقات العامة بتخطيط برامج وحملات رسمية لإنجاز تلك الأهداف .

6 ـ ينبغي أن تقوم العلاقات العامة خاصة التقنية بتطبيق البرامج والحملات التي تم التخطيط لها .

7 ـ كما يجب أن تقوم العلاقات العامة بتقييم فاعلية البرامج من حيث تلبية أغراضها وتقليل حجم الصراع الذي ينتج عن المشكلات والقضايا التي جلبت تلك البرامج .

ويتم استخدام "نظرية أصحاب المصالح" من قِبلَ ممارسي العلاقات العامة للإحاطة بالمنهج الاستراتيجي العملي لكن تطبيق مفاهيم هذا الاتجاه بعيدة المدى إلى حدٍ كبير . فإن مضمون "أصحاب المصلحة" ذو صلة وثيقة بالقيم الاجتماعية والعلاقات المرتبطة بالسلطة كما أنه متفاعل معهما . وهناك تصوُّر بارتباط الثقافة والسياسة والمجتمع بشكل معقد بالاقتصاد حيث أن كل من تلك الحقول مرتبط بدرجة عالية ومتداخلة مع بعضها البعض" . (Burkitt and Ashton 1996) ويبقى واضحًا مدى شمولية تلك الفلسفة لكن كما تصور لنا حالة بنك اسكتلندا (BoS) فإن ممارسي العلاقات العامة يتجاهلون القيم الخاصة بأصحاب المصلحة ومخاطرها .

التأثير على سعر السهم

رغم أن تقرير RSA ينادي باتباع منهج أصحاب المصلحة في مجال إدارة الأعمال إلا أنه لم يغفل الاهتمام "بالمساهم نفسه . بل إن التقرير في الواقع يفترض أنه عند اختيار منهج "أصحاب المصلحة" فإنه سيتم إدارة الشركة بشكل جيد ؛ وبناءً عليه ستكون قادرة على تحقيق قيمة أكبر لمساهميها . لكن على النقيض من ذلك فإن "المنظمات التي تظل تتعامل مع المساهمين بوصفهم الفئة المهمة الوحيدة لديها سوف يؤدي إلى تشكيل رؤية الشركة لجودة الإدارة وتعُرّض مصالح المجموعة المعنية والتي تحاول إرضاءها للخطر" . (RSA 1995) . يتضح ذلك بشدة في المثال الخاص بالمشروع المشترك مع Robertson وتأثيره على سعر السهم الخاص ببنك اسكتلندا . فعندما أُعلن عن الاتفاق لأول مرة استرد سعر السهم قيمته بينما عندما ظهر الصخب الجماهيري شهد سعر السهم تقلبات أدت إلى هبوط قيمته بشكل واضح ، خاصة عقب التعليقات التي صاغها Robertson علانية حول وصفه لاستكلندا بـ "الأرض المظلمة" .

الأشخاص والفئات المُشكِّلة للآراء

إن القيام بعمل تحليل حول المنظمات والأشخاص الذين قد أثَّروا بشكل أو بآخر على قرار البنك سيكون خطوة مُفيدة في تحديد مجال الفئات التي ساهمت في

تشكيل رأي البنك والتي يجب أن يتصل بهم ممارسو العلاقات العامة . فقد تم مثلاً نقل آراء ووجهات النظر الخاصة بقادة المجالس وأعضاء البرلمان وقادة الكنائس والأفراد المساهمين والاتحادات العمالية وقادة الحقوق المدنية وجماعات الضغط جميعها في الصحافة .

وسائل الإعلام الجديدة

لقد لعبت الإنترنت والبريد الإلكتروني دورًا مهمًا في هذه القضية . فلم تساعد الإنترنت الفئات الممارسة للضغوط في تحريك الرأي العام فقط بل إنها مهدت الطريق للتوصُّل السريع والفعال للمعلومات الخاصة برجل الدين الأمريكي Robertson. نجد مثلاً أنه في الوقت الذي استاء فيه Robertson من إسناد مقتبسات خاطئة عنه قامت جريدة الـ Scotsman بنشر تعليمات للقرّاء في توجيههم حول كيفية مشاهدة فيلم فيديو معاصر يدور حول البرنامج الذي أطلق Robertson من خلاله اسم "الأرض المظلمة" على اسكتلندا (2.6.99) .

المسح البيئي

ونقلاً عن الجمعية العمومية السنوية AGM فقد جاء في حديث السيد John Shaw ما يلي :

« لقد كان البنك مُدركًا تمامًا من أن السيد Robertson شخصية مُثيرة للجدل بالولايات المتحدة . لكننا لم نتوقع أن الجدل الذي صاحبه هناك (أمريكا) قد ينتقل إلى هنا (بريطانيا) حيث لا يوجد له تجارة أو دائرة انتخاب سياسي » .

ويمكن أن يتجادل النقاد بأنه في مجال الاقتصاد العالمي لا يوجد تأثير للحدود الجغرافية بالطريقة التي أدركها السيد John Shaw .

إن العلاقات العامة الفعَّالة يجب أن تكون قد حذرت مجلس إدارة البنك مُسبقًا بأن Robertson قد يكون شخصية مُثيرة للجدل خاصة داخل البيئة التجارية الحالية . حيث المناقشات الخاصة بالممارسات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية على جداول الأعمال التجارية والسياسية . وتقدم لنا تلك القضية افتراضات فعّالة والتي تقترح

بأنه يجب وضع خبراء العلاقات العامة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي كما يجب أن يكونوا قادرين على التأثير بتكوين ائتلاف مُسيطر في عملية صُنع القرار . (انظر الفصل الرابع) .

إدارة الأزمة

إذا كانت إحدى الشركات غارقة في الأزمة ولم تُبد إحساسًا بالمسئولية أو الاهتمام بل أنها بدت مرتبكة وغير كفء إضافةً إلى عدم الثبات وعدم القدرة على الإمداد بالمعلومات الملائمة فإن الضرر الواقع على سُمعتها سيستمر إضافةً إلى أنه قابل للقياس ضد نتائجها المالية .

(Regester and Larkin, in Kitchen 1997)

"قلها أولاً ، وقلها سريعًا" . هي إحدى المقولات التي تعكس السيطرة الفعّالة على الأزمة . ورغم ذلك فلم يُبدِ أي من البنك أو حتى Robertson استجابة للرأي العام رافضين الإدلاء بتعليق أو حتى إلقاء اللوم على وسائل الإعلام لمحاولتها تشويه موقفهما . وقد قام Robertson في النهاية بتغيير اتجاهه الخاص بالعلاقات العامة ودعا الصحافة للحضور إلى أمريكا بهدف زيارة منظمته والتحدث معه مباشرة . ورغم ذلك فإن الآراء الإعلامية كانت قد تشكلت بالفعل بشكل يصعب التأثير عليه .

كما تعرَّض البنك أيضًا للنقد لفشله في تقديم الاعتذار السريع بدرجة كافية لعملائه فيما يتعلق بالتعليقات الهجومية التي أدلى بها Robertson . وقد علق السير Dugdale،Bradley ـ الشريك المؤسس لشركة الغد Tommorrow's Company باسكتلندا ـ قائلاً : "إن البنك لم يكن بعيدًا تمامًا من الاتهام حيث لم يقدم اعتذاره كما فعل Perrier في الثمانينيات (1980) . فلقد وقعوا في ورطة . لكن إذا تأسف الشخص قائلاً "آسف ، لقد ارتكبت خطأ ما" ، سوف يكون الناس أكثر تسامحًا"

(The Scotsman 12.6.99)

يعتقد المعلقون أن السُّمعة القوية تساعد الشركات على البقاء وخوض الأزمات بنجاح ، وبأقل خسائر مالية ممكنة . وقد كانت سمعة "بنك اسكتلندا" جيدة قبل

أزمة Robertson تلك ، وسوف يكون من المثير تعقب كيفية مقاومته للعاصفة واسترداده لوضعه السابق .

أفضل الممارسات

يتناول باقي الكتاب بعض المناهج التي قد يسلكها البنك من أجل إعادة بناء سُمعته .

إن سمعة أي شركة هي الصورة التي تعكسها الشركة عبر الوقت . والفصل التالي يقوم بفحص تلك الصور . ومدى إمكانية التحكُّم في تكوينها . بينما تقوم الفصول اللاحقة بتناول الملامح الأخرى لمجال العلاقات العامة بالشركات والمتمثلة في فرع الشئون العامة وإدارة القضايا وفرع المسئولية الاجتماعية . وقد تكون مجموعة المناهج المستخدمة في الجزء الثالث والخاصة بالتواصل مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة ذات نفع لخطة الاتصال الاستراتيجية الفعَّالة .

ملاحظات

جميع الشخصيات والإحصائيات مُتاحة بموقع الـ BoS (بنك إسكتلندا) بالإنترنت

July 2000<www.BankofScottland.co>

الفصل السابع

هوية الشركة

Corporate Identity

إن كيفية إدارة هوية الشركة يعتمد على تكوين الصورة الذهنية الصحيحة لمنظمةٍ ما والعمل على نشرها بشكل فعّال . فهي تُعَد ملمحًا حيويًا يُحث أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة (من المنتخبين والموظفين والمساهمين والمستهلكين) .

قد نجد مثلاً أن مؤسسة Nike تتميز بالشدة والعدائية والقدرة على مجاراة الأحداث في الوقت نفسه . أما شركة The Body Shop فهي تتحمل مسئولية الاجتماعية نظرًا لاهتمامها بمجال البيئة والحيوان . وتسعى مؤسسة Marks & Spencer إلى الحصول على التصميم المحافظ وتحقيق الجودة الجيدة وشعارها "Made in Britain" أو "صُنع في بريطانيا" ـ هذا ما اعتادت أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة . وخلال وقت كتابة هذا المؤلف لم يكن يبدو أن شركة M&S تعرف تحديدًا الشيء الذي تُمثِّله وكنتيجة لذلك فقد عانت ماليًا . لكل منظمة شخصيتها المستقلة ومصطلح "هوية الشركة" يشير إلى امتزاج جميع الأساليب التي يتم بها التعبير عن تلك الشخصية من خلالها . ومن هنا فإن "الهوية" تشتمل على ملامح تصميمية مثل "الرمز" ، "اللون" ، "شكل الواجهة" ، و"الطراز الذي بُني على أساسه هيكل المؤسسة" . لكنها في ذات الوقت تتضمن عناصر غير ملموسة مثل السلوك ،

والثقافة ، والقيم ، والرسالة ، التي تقوم بتوصيلها ، ونمط الاتصال ، والروابط (مع الشخصيات أو المؤسسات الخيرية أو الأحزاب السياسية أو أي منظمة أخرى عبر التبرعات التي تقدمها أو ضمانات للإعانات أو التمويل) .

وضع علم أحمر أفضل أو وردة حمراء ؟ اتخاذ لقب Rule Britannia أفضل أم Cool Britannia ؟ إن اتخاذ الهوية بالأسلوب السليم يُعد شيئًا مهمًا استراتيجيًا . لقد تم عمل اقتراع (استفتاء) عام 1995 أجرته مؤسسة MORI والذي اشترك فيه حوالي 177 شخصًا من ذوي الخبرة في مجال تحديد الهوية عند توليهم رئاسة شركات أوروبية . وكان التصويت يهدف إلى إظهار الفوائد التي تحققها الشركة صاحبة أقوى هوية . والجدول (7-1) يتضمن بعضًا من تلك النتائج الخاصة بالتصويت . وهناك فوائد أخرى والتي تشتمل على مساعدة الشركات في التغلب على الأزمات واختيار أفضل الموظفين للعمل لديها .

جدول 7-1 فوائد هوية الشركة القوية

	النسبة المئوية للتصويت من قبل كل دولة على كل خاصية		
	بريطانيا 100٪	فرنسا 100٪	ألمانيا 100٪
- الاعتراف الجماهيري بالشخصية	53	23	68
- تجذب العملاء وتساعد على علاقات العملاء	30	10	3
- تدعم المنتجات بماركة مسجلة	30	17	0
- وحدة العرض / التقديم المرئي	10	7	10
- المميزات المالية / الثقة المتداولة بين المجتمع المالي	20	23	6
- التعبير عن القيم / الثقافة	30	3	3
- الدافع الذي يحرك العاملين	10	3	23
- دعم الدعاية والاتصالات .	13	3	0

ومن هنا فإن الحصول على هوية للشركة قوية وصورة ذهنية إيجابية يعني تحقيق أفضل الفوائد . ولكن ما مدى سهولة تحقيق ذلك ؟ هذا ما سيتناوله هذا الفصل من خلال توضيح معنى الصورة الذهنية والهوية للشركة . وبالتالي فسوف

يتناول كيفية إدارة تلك الصورة والهوية ، ويختتم بعرض دراسة حالة تكشف لنا من خلالها عن برنامج تغيير هوية .

هوية الشركة مقابل الصورة الذهنية للشركة

أحيانًا ما يختلط علينا فهم الفرق بين مصطلح "هوية الشركة" ومصطلح "الصورة الذهنية للشركة" نظرًا للتداخل الشديد بينهما . أولاً : فإن مصطلح "الهوية" يشير إلى ما تحاول المنظمة نشره (سواء كان بقصد أو بغير قصد) عبر طرق متعددة ؛ بينما صورة الشركة الذهنية فهي تعكس الطريقة التي يراها بها الآخرون حقيقة . فالصورة هي التصور الذي يدركه المرء وتتواجد فقط داخل عقل مُتلقيها . ولكي يُكوِّن الجمهور تلك الصورة فإنهم يفسرون الهوية داخل نطاق أوسع وذى اتجاهات أشمل وأعم .

فقد نجد مثلاً أن مؤسسة Nike ذات هوية عامة نشأت نتيجة لتكوين اندماج مُدار بحرص وناشئ عن الروابط التي صنعتها المؤسسة (مع شخصيات رياضية عصرية ، وأحداث رياضية رئيسية مثل الأوليمبياد ، وكذلك مع الأحداث المحلية والخيرية) . كما ساعد في نشأة هذا الاندماج التصميم الواضح والمهمة التي تسعى الشركة لتحقيقها . لذا فقد أصبح بإمكان العديد من الأشخاص الذين تعرضوا لملامح هوية شركة Nike أن يكونوا صورة ذهنية جيدة عن Nike بوصفها مؤسسة عالية الجودة ووسيط عصري جيد في مجال التصميم . وقد يكون البعض الآخر صورة خاطئة عن Nike بوصفها مؤسسة استغلالية ، ومن ثم يقاطعون منتجاتها وذلك بسبب التغطية الإعلامية السلبية لسياسة التصنيع التي تنتهجها مؤسسة Nike في دول العالم الثالث (تفسير الهوية وفق نطاق أوسع) .

ومن هنا يتضح أنه ليس بإمكان المنظمات "تأسيس صورة ذهنية نظرًا لعدم إمكانية التحكم في السياق الذي توصل من خلاله أهدافها ويستقبلها ويفسرها ويستوعبها الآخرون بداخله . ورغم ذلك فالهوية التي يتم إدارتها بشكل جيد تستطيع أن تستمر في التقدم حتى تكوِّن صورة ذهنية استراتيجية مهمة بينما الهوية المُهمَلة هي التي قد تُرسل جميع الرسالات الخاطئة عن شركتها "فقد تدعي إحدى المنظمات مثلاً أنها تتصل مع الآخرين فقط عندما تود ذلك ولكن

لسوء الحظ فإن الفشل في الاتصال يعني للعديد من الشركات تكون صورة مشوشة عنهم" (Ind 1990:21) .

ولكن الإدارة الجيدة للهوية تعني شمولها لجميع الملامح التي تكون مزيج "هوية الشركة Corporate Identity (CI)" في مفهوم Van Reıl (1995) والتي تُشكّل خليطًا من السلوك والاتصال والرمزية . وحالة Nike توضح ذلك جيدًا . فرغم الإدارة الجيدة للاتصال والرمزية لدى Nike إلا أن التصورات التي كونها (عُمَّال العالم الثالث) حول ملامح سلوك Nike قد أثرت على الصورة الذهنية للشركة .

إذًا هل يمكن إدارة الهوية لشركةٍ ما بشكل فعَّال أم لا ؟ وإذا أمكن ذلك ، فكيف يتم ؟

المفاهيم الأساسية لهوية الشركة

تتضمن عملية إدارة الهوية الخصائص المشتركة التالية :

- عمل بحث من أجل تحديد آراء الإدارة العليا ومجموعة من آراء أصحاب المصلحة حول الصورة الفعلية والمرغوبة للمنظمة .
- فحص جميع عناصر الهوية من أجل تحديد إذا ما كانت متلائمة مع الصورة المنشورة أم لا .
- صياغة خطة من أجل تعديل الهوية عند الضرورة .

ورغم أن ذلك كله يبدو أمرًا بسيطًا إلا أن التحكم في الهوية وتنظيمها بشكل سليم ليس بالمسألة السهلة أو المباشرة . لذا فقبل تناول مسألة عملية الإدارة ينبغي طرح مجموعة من الأسئلة والقضايا .

الخطة الاستراتيجية للشركة

تتمثل إحدى القضايا الرئيسي الخاصة بعملية إدارة الهوية لشركةٍ ما في دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . والهدف وراء رسم خطة الهوية هو تحديد وتوصيل الهوية للشركة لتلبية تلك الأهداف الاستراتيجية المستقبلية . ويحضرنا هنا على سبيل المثال تقديم "حزب العمل" لهوية جديدة خلال فترة التسعينيات (1990) (والمتضمنة تقديم رمز جديد "الوردة الحمراء" واسم جديد وهو "العمل الجديد" .

وقد كان ذلك التقديم للهوية الجديدة مرتبطًا بخطته الاستراتيجية العامة القائمة على تحديث الحزب حتى يصبح ملائمًا لإعادة الترشيح في الانتخابات .

ورغم ذلك فقد يتجادل عدد من المفكرين في هذا المجال "وعلى رأسهم Grunig بأنه لا ينبغي تصميم عملية إدارة الهوية لشركةٍ ما فقط بهدف المساعدة في تطبيق خطة استراتيجية مسبقة . ولكن بدلاً من ذلك يجب صياغة الخطة الاستراتيجية ولو جزئيًا طبقًا لاحتياجات وآراء أصحاب المصلحة ، فالمنظمات "المتميزة" (Grunig, 1992) والتي تمارس منهجا متناسقًا ذا اتجاهين في إدارتها الخاصة بالاتصال ينبغي أن تُوفِّق خططها الاستراتيجية العامة لتتلاءم ومطالب وآراء الجمهور والتي تظهر خلال البحث . وقد يفترض العديدون في الواقع أن الغرض الاستراتيجي لحزب العمل في التحديث قد تشكل تلبية للنتائج التي أظهرها البحث الذي تم ليكشف عن تصورات الجمهور الخاصة بصورة الحزب الذهنية . لكن بالرغم من ذلك فهناك القليل من المفكرين الذين يعتقدون بأن "حزب العمل" كان "بارعًا" لاستفادته من وظيفة العلاقات العامة في اتخاذه لقراره الاستراتيجي هذا .

الرمزية

تساعد الأعراف الثقافية والمعاني المصاحبة لها المصممين في اختيار ألوان وأشكال وأنماط طباعة خاصة بهدف استثارة ردود أفعال عاطفية معينة أو الإشارة إلى معانٍ خاصة . فقد نجد مثلاً أن استخدام نظام خطوط معينة في الطباعة Times New Roman والمستخدم في العناوين العامة (صحافة "الجودة") له دلالات خاصة بالعُرف والاستمرارية والجودة . ويُعدُّ خط Sans Serif المستخدم في الطباعة هو الخط المفضل لدى الجرائد (ذات الموضوعات المختصرة المفيدة) حيث يُعتقد أنه يعبر عن الحداثة .

إن الجدل المثار بشأن اختيار "حزب العمل" لشعار "الوردة الحمراء" مقابل "العلم الأحمر" يوضح مدى قوة الرمز . فقد تم تفسير تغيير تلك المرئيات بأنه تغيير يرمز إلى تحوُّل فكري رئيسي من المعتقدات السياسية اليسارية المتطرفة إلى المعتقدات السياسية المحورية . وقد يدلنا التحليل الخاص بهذا الموضوع على أن "الحزب قد

تخلى عن رمز العلم الأحمر (والذي كانت تعتبره القيادة علامة ذات دلالات سلبية للبيروقراطية والاشتراكية على الطراز السوفيتي) وفضل رمز "الوردة الحمراء" وهو الشعار الذي تم تناوله لأول مرة وبنجاح من قِبَل الاشتراكيين الفرنسيين"
(McNair 1994)

ويقترح Olins (1999) بأن :

« إن المشكلات التي تواجهها عملية تطوير الرموز مشكلات معقدة . فإضافة إلى تجنب الدلالات السلبية يجب وضع متطلبات التكلفة والحداثة والإبداع والمتطلبات التقنية كلها في الاعتبار . إن خلق شيء سوف يجسد الفكرة المبنية حول المنظمة والذي لن يبلى بمرور الزمن مع مرونته وقلة تكلفة استخدامه وقدرته على إثارة مشاعر عاطفية إيجابية وقوية داخل جميع من يتعاملون مع تلك المنظمة لهو شيء يصعب جدًا القيام به في الواقع » .

لكن أهمية الرموز تفوق بالطبع جميع ملامح التصميم ذاته مثل "الشارات" فهو يشتمل على وجود (أو غياب) وتوزيع الرموز الدالة على المكانة مثل دورات مياه الإدارة العليا وأماكن وقوف السيارات والسجاد الفاخر المُريح . وسوف نعود لهذا الملمح لاحقًا باعتباره جزءًا من ثقافة المنظمة .

الثبات والتماسك

إنه لضمان توصيل الهوية المرئية للرسائل التي صممت خصيصًا من أجلها يجب إذا تطبيقها بشكل ثابت عبر وسائل الإعلام . لذلك يجب تطوير الأدوات اللازمة لإعداد الطراز الذي سيكون عليه شكل الشركة بطريقة تساعدها في السيطرة على كل ملمح من ملامح التطبيق بدءًا بالألوان المُحددة وانتهاءً بالواجهة المطبوعة . ورغم ذلك فليس كل المنظمات تريد تمثيل أنفسها بوحدة متجانسة فالبعض يطبق نظام اللامركزية ويجب أن تشير الهوية إلى ذلك الأمر .

ويحدد لنا Olins (1999) ثلاث فئات لتحديد البناءات المختلفة للهوية :

1 ـ **الأحادية** : حيث يقوم اسم واحد وهوية مرئية واحدة بتمثيل الشركة (مثل مؤسسة IBM)

2 ـ المُصدق عليها : حيث يكون للمنظمة عدة أنشطة أو شركات تابعة والتي تُصدّق عليها بنفس الاسم والهوية (مثل Chanel) .

3 ـ المُصنفة (المُعلَّم عليها) : حيث تعمل المنظمة من خلال سلسلة من "الماركات" والتي قد لا تربطها ببعضها البعض هوية واحدة (مثل مؤسسة Procter & Gamble) .

قد يبدو ذلك مباشرًا نسبيًا ، لكن هل يمكن أو ينبغي أن تتجانس "باقي ملامح الهوية" مثل الاتصال والسلوك ؟ يفترض كل من (Markwic & Fill 1997) أنه من المهم تأسيس صورة ذهنية داخلية مقبولة وثابتة بين جميع الموظفين بالشركة حتى يتم الاستفادة من هذا الثبات كمدلول إيجابي تقتدي به الفئات أصحاب المصلحة الأخرى" فمن الواضح أنه يجب على المنظمات إقحام مجموعة من أصحاب المصلحة في عملية تحديد الفلسفات والقيم الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسة كما يعملون بشكل واضح على نشر الأهداف المُتفق عليها . ولكن الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة غالبًا ما يكون لها احتياجات وتوقعات مختلفة عن المنظمات الفردية ، لذا فإن عملية توقُّع تحقيق الوحدة في الأهداف قد تبدو أنها هدف غير واقعي . وهذا يوضح مدى أهمية تعريف المعنى المقصود من مصطلح "الثبات" .

لكن (1995) Van Reil يتغلب على هذا التصور المعقد "للوحدة المفترضة" بعرضه لفكرته الخاصة بـ "نقاط بدء مشتركة Common Starting Points (CSPs)" . ونقاط البدء المشتركة "هي عبارة عن القيم المحورية المطورة بواسطة فريق الاتصالات من خلال البحث داخل الصورة والهوية المنشورة لدى المنظمة . وهناك أمثلة خاصة بالـ CSPs تتمثل في الثقة والابتكار والجودة وتحقيق الربح والاتحاد في العمل (Van Reil 1995) . وتعتبر وظيفة CSPs مثل"أدوات لقياس أطوال الموجة" أو "البارامیتر" المستخدم في توجيه النشاط الاتصالي . إن مفهوم الـ CSPs يحتضن التصوير الخاص بالعملية العضوية المسئولة عن تنمية وتطوير ونشر الصورة الذهنية التنظيمية للمؤسسة بخلاف منهج "من القمة إلى أدنى" والذي يحصُر أفراد العمل في دائرة التصورات الساكنة المتفق عليها. ووفقًا لتفسير (195 : 1999) Leitch & Motion فإن : "أي منظمة قد تقدم العديد من الصور الذهنية لجماهيرها المتنوعة بشرط أن

تكون تلك الصور ثابتة ودائمة التماسك ـ ليس ببعضها البعض ـ ولكن "بنقاط البدء المشتركة" أو CSPs الخاصة بالمنظمة . وستكون مهمة الهوية للمنظمة هي إدارة تلك التعددية في الصور الذهنية بدلاً من طمسها أو إخمادها .

ثقافة الشركة

إن سلوك المنظمة يعكس ، أو ينعكس في ثقافتها (أحيانًا ما يُشار إلى الثقافة على أنها الطريق التي نقوم من خلالها بأداء الأشياء في محيط حياتنا) . إن تغيير ثقافات المنظمات من أجل تحسين مستوى الأداء داخل اقتصادنا العالمي هو الموضوع الأساسي الذي يشغل صناعة كاملة تدور حول الشخصيات الشهيرة والتي ساهمت في "التغيير الثقافي" . ويُعرض حاليًا عدد ضخم من الإرشادات الخاصة بمسألة تغيير ثقافات المنظمات ويطلق على تلك الإرشادات "برامج التغيير الثقافي" والتي يعلق عليها Wilson (1992) قائلاً أن "تلك الإرشادات أو البرامج غالبًا ما تقدم "الأدوات العامة" المستخلصة من التحليل الذي تم عمله على بضع عمليات "ناجحة" تم متابعتها داخل شركات مُعينة (أو أحيانًا ثقافات قومية إنتاجية كما هو الحال في الشرق الأقصى) .

وتشير تلك المناهج إلى إمكانية خلق ثقافات متحدة وقوية من خلال القيادة القوية . وتفترض "الإرشادات" السابقة بأن الثقافات سوف تصبح أكثر فاعلية بإعادة هندسة ملامح معينة مثل نماذج القيادة أو تقنيات الاتصال .

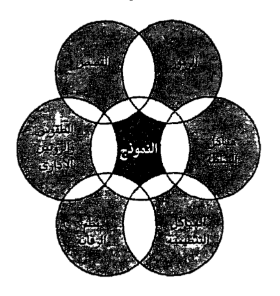
ويعترض Space على استكمال بحث مطول حول مفهوم ثقافة المنظمات . بل إنه يحاول تغييرها لكن Wilson (1992) يقدم قدرًا لافتًا من التحليل النقدي الممتع حول العديد من الأفكار والمناهج .

وتعد الشبكة الثقافية johnson & Scholes (1999) أداة نافعة في تخطيط وفهم الثقافة التنظيمية (الشكل 7–1) . وتقوم الشبكة الثقافية بتوضيح درجة التعقيد الخاصة بالثقافة التنظيمية أو بشكل عملي المجالات التي ينبغي فحصها عند أي محاولة لتصنيف الثقافة كجزء من الهوية العامة للمنظمة . فقد قام مثلاً كل من johnson & Scholes (1999) بفحص مجموعة كاملة من أسئلة البحث الملائمة بالتفصيل

بحثًا عن مجالات كالتي تتناول نوع السلوك الذي تشجعُه أنظمة روتينية معينة ، أو المعتقدات الجوهرية التي تعكسها القصص ، أو الأساليب التي يتم توزيع السلطة من خلالها داخل المنظمة ؛ وأخيرًا الرموز المُفضل استخدامها لتعكس مكانة الشركة المعنية .

شكل رقم 7-1

الشبكة العنكبوتية الثقافية



ويشير الشكل (7-1) إلى النموذج الخاص بالمنظمة والذي يمكن تفسيره بأنه مجموعة من "الافتراضات المُسلَّم بها" johnson & Scholes (1999) أو أنه الرابط الذي يصل بين الهيكل التنظيمي والثقافة Grundy (1993) . كما قد يفترض البعض بأنه مفهوم مشابه للشخصية الخاصة بالشركة .

شخصية الشركة

لقد تم التوصُّل إلى العديد من المناهج التي تناولت كيفية إدارة الهوية عبر فكرة الشخصية العامة للشركة .

« إن شخصية الشركة تتكون من حصيلة المعتقدات والقيم الثقافية وتاريخ المنظمة الطويل (والتي ينبعث منها جميعًا فلسفتها ورسالتها التي تسعى لنشرها وخططها الاستراتيجية المستخدمة في ذلك) وجميعها خصائص يتم

إدراكها من خلال فريق العمل الخاص بتلك المنظمة وأنظمتها البنائية ومنتجاتها أو الخدمات التي توفرها » .

(Greorgory 1999 : 1)

ويتحدث (56 : 1989) Bernstein في هذا الشأن حول خبرات أصحاب المصلحة داخل بناء تنظيمي محاط بلوحة فسيفسائية (من الزجاج الملون) "أي صورة لفرد مستقل" صورة لشخصية هامة بالشركة تخص مثلاً Mr. Cadtbuy أو Mr. Shell أو Ms. Avon .

ويربط (82 : 1979) Olins فكرة "شخصية الشركة" بشخصية بشرية حقيقية : "لقد أصبحت شخصية الشركة التي تم إعدادها بحرص شديد هي البديل المُتاح لشخصية صاحب العمل تمامًا مثلما أصبحت سياسة التسويق المخططة بحرص هي البديل لمشاعُره البديهية حيال ما يتطلبه السوق" ويتجادل Markwick & Fill (1997) بأن عملية الإدارة الاستراتيجية ـ أي الأسلوب الذي تتشكل من خلاله الخطة الاستراتيجية ـ تعتبر مكونًا رئيسيًا من مكونات شخصية الشركة . ويفسر Van Reil (34 : 1995) ذلك بأنه يتم الكشف عن الشخصية من خلال الهوية : "تنكشف الخصائص المنفردة للشركة ، من خلال أبنية ومنتجات الشركة وفقد طبيعة ومعيار اتصالها مع الآخرين ومن خلال سلوكها"

هؤلاء الذين ينظرون إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد قد يجدون أن مفهوم الشخصية للشركة مفهوم يصعب تصوُّره . ولكن رغم ذلك ، في ضوء محاولة التوصُّل إلى صورة ذهنية خاصة بالشركة نجد أن فكرة رسم شخصية الشركة (ليست شخصية حقيقية هنا بل البديل المتكامل لتلك الشخصية) تعتبر من خلال حركات معينة مثل لغة الجسد ، نبرة الصوت أو اختيار الملابس فإن المُخطَّط الاستراتيجي للعلاقات العامة يؤكد على إشارات معينة عبر "السلوك ، الاتصال والرمزية" (Van Reil 1995) للتعبير عن الشخصية المنشودة .

ورغم ذلك فقد يصبح مثل هذا التصوُّر أمرًا معقدًا إذا لم تعكس لنا تلك الشخصية المأمولة الواقع الذي تنشأ فيه .

انعكاس الواقع

« إن انشغالنا الأول بالصورة الذهنية واعتمادنا عليها له مضامين هامة بالنسبة للدراسة والممارسة العملية لطرق الاتصال بين الشركات والجمهور أو غيرها من الشركات الأخرى . فالصورة المتكونة دون أي علاقة مؤكدة أو واضحة تربطها "بالواقع" ربما تصبح هي الشكل المسيطر داخل كل من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي شركة » .

(Cheney 1992 : 172)

لقد وجدت وسائل الإعلام متعة بأن تجعل من الـ BBC (أو هيئة الإذاعة البريطانية British Broadcasting Corporation) مجالاً للسخرية نظير إنفاقها قدرًا لافتًا من الملايين لتعديل شارتها من الوضع المائل إلى الوضع المستقيم . وتباهى "حزب العمل" باستبدال "بالعلم الأحمر" "الوردة الحمراء" ومصدر السخرية والانتقاد نابع من التصوّر بأن الأساتذة ذوي الأتعاب الباهظة في "التلفيق" كانوا يركزون على الشكل الخارجي وليس على الجوهر ـ وذلك بخلق وَهْم من المهنية المدعية والمبالغ فيها . وسوف نتناول مدى مصداقية هذا التصور في موضع آخر . والمقصد هنا هو أنه يجب على ممارسي العلاقات العامة دراسة الدوافع والأخلاقيات وراء ممارساتهم بحرص شديد .

وكما يوضح لنا Cheney فإن :

« مجال العلاقات العامة المعاصر مهتم بشكل أساسي بتمثيل مؤسسات ومنظمات رئيسية في مجتمعنا ذات قيم وصور ذهنية وهويّات ، وقضايا .... إلخ وبالتالي فمن المهم أن ندرس بعمق بنية ومعنى عملية التمثيل تلك » .

(Cheney 1992 : 172)

يجب ألا يغفل ممارس العلاقات العامة عن الجهات صاحبة المصلحة عندما يعمل على تأسيس الهويات للشركات والمخطط لها بدقة . إن الممارس الملتزم بصدق تجاه فكرة مجتمع أصحاب المصلحة (والذي يؤكد في هذا السياق على مصالح العاملين بالمنظمة على وجه الخصوص) ـ يجب أن يناضل ليتأكد من أن الهوية تعكس الواقع أكثر مما تخفيه . وإذا كان واقع "المنظمة غير مُستحب إظهاره فإن

الممارس المتبع لنظام ذي اتجاهين قد يقدم المشورة إلى الإدارة في محاولة منه لتغيير هذا الواقع بدلاً من تصميم خطة إنشاء هوية كي تُشكل قناعًا يُخفي هذا الواقع .

البحث في "شخصية الشركة"

إن تحديد الواقع والحصول عل شخصية حقيقية للشركة يمكن أن يُشكلا مُشكلة .

« إن معرفة هوية شخص ما هى القدرة على تعريفه أو تعريفها - أو تمييزه أو تمييزها عن الآخرين والإشارة إليه أو إليها بوصفه أو بوصفها شخصًا مستقلاً . وتعتبر العناوين والجنسيات والأعمار والملامح البدنية جميعها معلومات جديرة بالملاحظة حيث أنها غالبًا ما تستخدم في معرفة الفرد . لكن هل يكفي قراءة جواز السفر الخاص برجل أو امرأة لتحديد ماهيته أو ماهيتها فعلاً ؟ إن الملاحظة البسيطة تصبح سريعًا أسلوبًا غير كافٍ لفهم الهوية . فإذا أردنا حقًا معرفة هوية الأشخاص يجب أن نتعمق أكثر من ذلك . بحيث يدور بيننا وبينهم نقاش أطول كما يجب أن نسألهم عن أذواقهم ومعتقداتهم ويجب كذلك أن نعرف تاريخهم » .

(Moingeon and Ramanantsoa 1997)

لكي يزداد فهمنا عمقًا لإحدى الشخصيات فمن المهم أيضًا التحدث مع مجموعة كاملة من الأصدقاء والعائلة والمعارف حتى نستطيع تقدير آرائهم وتجاربهم . وبنفس الأسلوب ، فعندما نحاول تحديد صورة دقيقة عن شخصية الشركة فإنه يجب علينا البحث في آراء مجموعة كاملة من أصحاب المصلحة بتلك الشركة . لذا فيجب استخدام تقنيات البحث في أمور أصحاب المصلحة (المطروحة للمناقشة في الفصل السادس) من أجل تحديد الهويات الملائمة لأصحاب المصلحة الذين يتم استخدامهم في البحث .

والآن كيف تستطيع وضع خطة "محادثات مطولة" لكي نعلم المزيد عن أذواق ومعتقدات والمراحل التاريخية في حياة منظمة ما من المنظمات ؟

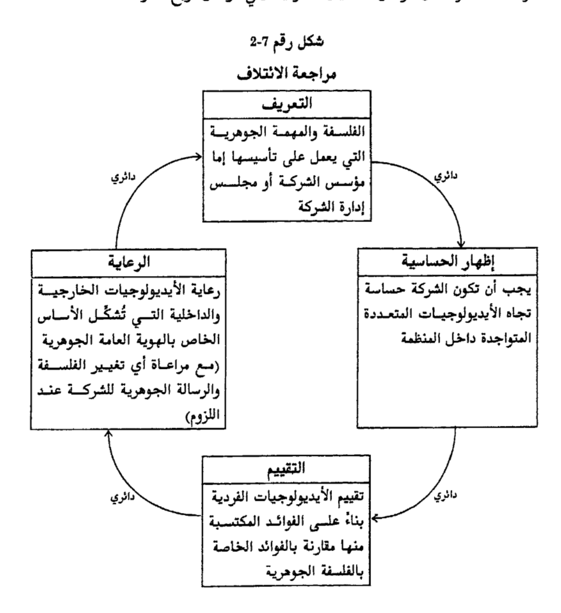
وكما هو الحال مع أي بحث فإن التثليث (التقسيم إلى ثلاثة) يعتبر شيئًا مهمًا لضمان المصداقية . لذا يجب اختيار مزيج من أساليب البحث المنهجية والموجهة نحو مجموعة من أصحاب المصلحة . قد تشتمل تلك الأساليب المنهجية على تحليل المحتوى لوثائق الشركة ، المسوحات ، جماعات التركيز ، المقابلات ، وتحليل الدقائق الحرجة .

بحث الصورة الذهنية للشركة: الواقعية والمرغوبة

تُعدُّ مراجعة الائتلاف الذي قام به Balmer (1996) اتجاهًا ابتكاريًا يسعى إلى كشف آراء الجماهير الداخلية حول الأنظمة السائدة داخل المنظمات والتي تعتبر مسئولة عن القيم والمعتقدات" (الشكل 7–2) . تقوم مراجعة الائتلاف على استخدام طرق عديدة من أساليب جمع البيانات المشتملة على مقابلات شبه موجهة وملاحظات وفحص الوثائق التنظيمية ؛ وفيما يلي مراحل أربع للدراسة :

شكل رقم 7-2

مراجعة الائتلاف



1 ـ وضع غرض واستراتيجية الشركة .

2 ـ الكشف عن ماهية الأنظمة الخاصة بالمعتقدات والقيم السائدة داخل المنظمة .

3 ـ تقييم تلك الأنظمة الخاصة بالقيم والمعتقدات من خلال مقارنتها بغرض واستراتيجية الشركة .

4 ـ رعاية تلك القيم والمعتقدات التي تُدعِّم بدورها غرض الشركة وخطتها الاستراتيجية .

يمدنا هذا الفحص المتكامل بخطة مفيدة في توجيه البحث نحو شخصية الشركة "التي تعتبر مطلبًا مسبقًا من أجل فهم هوية المنظمة" (Van Reil & Balmer 1997) . كما يمدنا هذا النوع من المراجعة برؤية قيِّمة لآراء الجماهير حول المنظمة وخطتها الاستراتيجية . لذا يجب توخي الحرص عند إدراك المرحلة الثالثة والرابعة لفحص Balmer ووصفها بعملية ذات اتجاهين (متماثلة) ، بدلاً من النظر إليها باعتبارها هندسة ترتيب للقيمة . ويُحدِّد Balmer أيضًا أن الفلسفات والمهام الجوهرية قد تتغير عند الضرورة . فكما هو الحال داخل الشركات "المتميزة" (Grunig 1992) فإن الائتلافات السائدة قد تقوم باستخدام البحث الخاص بهوية الشركة باعتباره فرصة لإعادة تقييم الخطط الاستراتيجية للشركة في ضوء الرأي العام بدلاً من استخدامها في هندسة ترتيب المهام الأكثر إقناعًا لاستخدامها في توصيل القيم المُحددة سلفًا عبر الإدارة . (المنهج غير المتماثل لـ Grunig & Hunt 1984) .

وعند الانتهاء من تخطيط التصورات الداخلية يجب القيام بعمل المزيد من البحث مع الجماعات الخارجية من أجل تحديد إدراكاتهم بشأن الصورة الذهنية الحقيقية والمنشورة . وعند الوصول إلى اتفاق بشأن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في تحقيقها يمكن مقارنتها بالتصورات الخاصة بصورتها "الفعلية" الحالية . وسيكون الهدف الأساسي للبرنامج المسئول عن تحديد الهوية للشركة هو تضييق الفجوة بين الصورة الذهنية الفعلية والصورة المنشودة لتلك المنظمة . كما يجب فحص كل ملمح من ملامح هوية الشركة من أجل تحديد إذا ما كان سيساعد على أو يعوق تكوين الصورة المنشودة .

مراجعة الهوية الحالية للشركة

يمدنا مزيج الهوية للشركة الذي أعده Van Reil (1995) المكون من (الاتصال ، السلوك والرمزية) بدليل مفيد في تحديد ملامح الهوية التي يجب فحصها .

المراجعات السلوكية والاتصالية

تقوم المراجعات السلوكية - والمعروفة عمومًا باسم مسح الاتجاهات - بقياس مدى الإرضاء الوظيفي وجمع حالات التغذية المرتدة حول فعالية السياسات الداخلية كما تمدُنا برؤية (عميقة) لاتجاهات وسلوكيات أفراد العمل على كل المستويات .

أما المراجعات الاتصالية فهي مسئولة عن مسح "المناخ الذي تتم فيه تلك الاتصالات" متضمنة كلا من محتوى وبنية ونموذج الاتصال .

ويتضح هنا أن كلاً من السلوك والاتصال عاملان مترابطان ارتباطًا معقدًا . فتعريف الاتصال يجب أن يتعدى مجرد تقنيات الاتصال أو نماذج للتسليم ، كذلك لا ينبغي أن تعتقد المنظمات أن توفير نظام توجيهي لفريق العمل وبعض التدريب الخاص بأسلوب التقديم لفريق المديرين هما الحل الوحيد لجميع المشكلات التي يظهرها المسح الخاص بالاتجاهات أو الفحص الخاص بعملية الاتصال ويفسر ذلك Grunig & Hunt (1984) بأنه :

> « غالبًا ما ترغب الإدارة في طريقة سهلة لكسب ولاء موظفيها والحصول على المزيد من جهدهم . إن تغيير أساليب الاتصال يُعد أكثر سهولة من تغيير البنية التنظيمية وعلاقات الأدوار - وذلك للوصول إلى أساليب أكثر واقعية وذات تأثير جيد على مستوى الأداء وتحقيق الرضا المطلوب » .

وهذا يثير بدوره قضايا أهم مرتبطة بالسلطة والهياكل التنظيمية . فإذا أقرت شركة ما أن الابتكار يعتبر قيمة جوهرية لكنها كانت ذات بنية شديدة البيروقراطية ؛ حيث تتضمن طبقات من مستوى السلطات المركزية المسئولة عن عملية صنع القرار ، لذا فإن الابتكار لن يلقى الدعم المطلوب . هنا يجب أن يتم عمل بحث حول هوية الشركة ليتناول "سلوك" الشركة بمفهوم أوسع بحيث يشمل جميع ملامح ثقافة

الشركة التي ناقشناها خلال الفصل السابق وكذلك ملامح السلطة والبنية . وقد تكون شبكة Johnson الثقافية السابق ذكرها (شكل 7–1) وتحليل القوى الميدانية Lewin 1935 Lewin الأدوات المفيدة في تخطيط (رسم) عدد من الأبعاد الخاصة بسلوك الشركة .

المراجعة البصرية أو التصميمية

« تتم قيادة المراجعة التصميمية من قبلَ أحد المصممين في فريق الاستشاريين الخاص ببناء هوية الشركة . ومهمته هي دراسة وتوثيق الأسلوب الذي يتم عرض أجزاء المنظمة المختلفة من خلاله وفق ثلاثة مجالات تقليدية من التصميم (التخطيط) : الأول يتناول المصانع وصالات العرض وهكذا ... والثاني يتضمن المنتج والتعبئة والمادة المعلوماتية ، أما الثالث فيشمل المركبات والزي الخاص بالعاملين واللافتات والكتيبات والدعاية وكتيبات الإرشادات وكل شيء آخر من أشكال الرسوم أو الصور البيانية . فكيف يبدو ذلك كله ؟ وما هي الرسالة المقصود نشرها من ورائه ؟ » .

(Olins 1999 : 162)

إن المراجعة البصرية ليست سطحية ولكن ينبغي أن تكشف أكثر من مجرد تحديد مكان يحتاج إلى طبقة طلاء جديدة . ويوضح كلٌ من Baker & Balmer قيمة المراجعة البصرية باعتبار أداة بحث ، كما يوضحان إسهامها الفعَّال في صياغة الخطة الاستراتيجية بجامعة Strathclyde ، على سبيل المثال ، والتي ساعدت المراجعة البصرية التي تمت بها في كشف خصائص هامة لهوية الجامعة ، أشارت إلى أن الجامعة قد كانت على درجة متطرفة من "اللامركزية" كما أنها كانت تدير مجموعة من الاتصالات على مستوى المنظمة شديدة التجزئة .

ورغم ذلك فالمراجعة البصرية تُعد أحد ملامح البحث داخل الهوية العامة للمنظمة . "إن المراجعة التخطيطية تُعد جزءًا لا يتجزأ من المراجعة الخاصة بالاتصالات وتكميلية له في نفس الوقت وكلتا الوظيفتين مرتبطتان بصورة معقدة بالمراجعة السلوكية » .

(Olins 1999 : 162)

تخطيط هوية الشركة

إن الغرض وراء القيام بالعملية الموضحة أعلاه (وهي البحث عن الصورة الذهنية الحقيقية والمنشودة للمنظمة وتحديد نوعية الملامح الخاصة بهوية الشركة والتي يجب أن تتغير حتى تعكس المعنى المُلائم) هو استخدام تلك المعلومات في صياغة خطة لتكوين الهوية . وغالبًا ما يكون الهدف من تلك الخطة هو معالجة المتغيرات الخاصة بالهوية للتأكد من أنها تُشكل شخصية متماسكة ومرغوبة . لكن هل يمكن حقًا معالجة المتغيرات الملائمة (من الرمزية ، والاتصال والسلوك) بشكل فعّال ؟

إن هوية الشركة تعتبر فكرة معقدة حيث يصعب التخيل أنه من السهل التحكم فيها ومعالجتها . ورغم ذلك أحيانًا ما يدعي المستشارون ذلك . فمثلاً نجد أن Schmidt (1997) قد طوّر منهجًا خاصًا بإدارة الهوية والذي يتضمن خمسة أبعاد : "الأول يتضمن المنتجات والخدمات والثاني يخص التصميم والاتصالات ، الثالث : السلوك العام للمنظمة ، الرابع يتناول أحوال السوق ، والخامس يشتمل على الثقافة العامة للمنظمة والخطط الاستراتيجية الخاصة بها" . ويواصل قائلاً أن "منهجنا الكُلي الناجح يجعل من الممكن تحليل وبناء والتحكم في جميع الأبعاد المُتاحة متضمنة الثقافة .

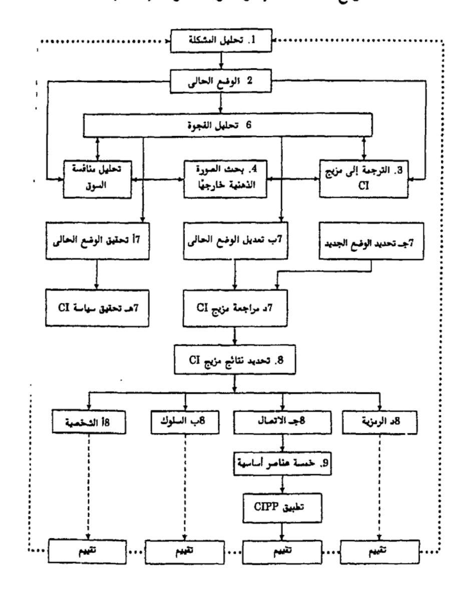
لكن هناك آخرين من ذوي الآراء المتضاربة منهم رأي Hatch & Schultz (1997) الذي يشير إلى أنه :

« يتم خلق الرؤى والاستراتيجيات من خلال لغة ثقافية وسيطة مثل الاستعارة والقصص والفكاهة كما يتم إيضاحها من خلال حقائق تقنية مادية مرتبطة بالثقافة مثل المنتجات والمباني والترتيبات المادية . وبالتالي لن يتم التحكم الكلي في هوية الشركة نهائيًا » .

ورغم احتمالية عدم "التحكم الكلي" في الهوية العامة إلا أنه يمكن صنع اختراقات داخل عملية تحديد ونشر هوية للشركة مهمة استراتيجيًا . بافتراض أن القُراء يحتفظون بطريقة تفكير واقعية حول ما يمكن تحقيقه فعلاً ، فإن هناك عددًا من الخطط المفيدة متعددة الخطوات حول كيفية إدارة هوية الشركة متاحة في أدبيات الإدارة « Dowling (1999)، Olins (1999)، Bernstein (1989)، Van Reil (1995)، Abratt (1989) و Ind (1997).

شكل رقم 7-3

نموذج Van Riel لإدارة هوية الشركة (مُعدل)



والأكثر نفعًا من بين هؤلاء جميعًا هو النموذج الذي ساهم به Van Reil .

الشكل التوضيحي (7–3) الخاص بنموذج Van Reil يوضح كيف يمكن أن يؤثر البحث الشامل الخاص بالنمط الذي بحثناه أعلاه على خطة إدارة هوية الشركة يفيدنا في الإجابة على الأسئلة التالية :

1 ـ ما هي صورتنا الذهنية الحالية ؟

2 ـ ما هي الهيئة التي نحتاج أن تكون عليها صورتنا الذهنية حتى تُلبي أهدافنا الاستراتيجية ؟

3 ـ ما هو الفرق بين "السؤال الأول" و "السؤال الثاني" ؟

4 ـ ما هي التغييرات اللازم إجراؤها في شخصية شركتنا من أجل تضييق أي فجوة بين صورتنا الذهنية الحالية (السؤال الأول) والصورة التي نطمح أن نكون عليها (السؤال الثاني) ؟

إن نموذج Van Reil يقترح أن تكون أهداف برنامج سياسة هوية الشركة The Corporate Identity Policy Programme (CIPP) كالآتي :

- الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة (يوضح البحث تشابه (السؤال الأول والثاني) أو
- تعديل وضعها الحالي (هنا يتضح الاختلاف الطفيف بين (السؤال الأول والثاني) أو
- تحديد وضع جديد تمامًا (هنا يتضح الاختلاف الشاسع بين السؤالين) .

يمكن توظيف العديد من الأساليب (أو التكتيكات) المتمركزة حول تعديل الاتصالات والسلوك والرمزية .

يحدث التقييم في نموذج Van Reil الأصلي في نهاية العملية ويبدو كخطوة نهائية . بينما في هذه الترجمة المعدلة للنموذج فإن دورة التغذية المرتدة تتداخل بين كل نوع من أنواع التقييم وبداية العملية (تحليل المشكلة) تُشير إلى إضافة خطوة أخرى . وهذا يمثل العملية التي يتم من خلال مقارنة نتائج التقييم بتحليل المشكلة الأصلي . (الخطوة الأولى من نموذج Van Reil) للتأكد من أن التكتيكات التي تم توظيفها قد ساهمت في حل تلك المشكلة الأصلية . كما تُمثل دورة التغذية المرتدة تلك الطبيعة الدائرية لعملية إدارة هوية الشركة . ولا يجب النظر إليها باعتبارها إجراءً فرديًا أحادي الجانب ، بل عملية استراتيجية متواصلة . وكما هو الحال مع أي خطة استراتيجية فيجب أن يحيط التقييم المتكرر العملية التخطيطية علمًا . إن التقييم المستقبلي لملامح المزيج المكون لهوية الشركة CI يمكن أن يُشير إلى وجود مُشكلات جديدة والتي قد تبادر ببرنامج سياسة جديدة لمساعدة المنظمة على التطور والتكيُّف مع بيئتها .

ورغم ذلك فقد علّق (Ind (1997 : 65 قائلاً :

« مهما كانت صحة النموذج فإن المنظمات في حاجة إلى امتلاك الموارد والهياكل والأشخاص والالتزام بالاتصال . تنعكس مصداقية دورة التغذية المرتدة فقط إذا كانت المنظمة تمتلك القدرة على الإنصات لما تسمعه والرغبة في تناول ما تكتشفُه » .

وفيما يلي مثال خاص بمنظمة تعمل على التغذية المرتدة الناتجة عن بحث مكثف حول هويتها الذاتية . توضح لنا دراسة الحالة الخاصة "بكلية جامعة الملكة مارجريت (Queen Margaret University College (QMNUC" العديد من النقاط المطروحة خلال النص ، وخاصة توضيح مفهوم شخصية المنظمة وكيفية تأثرها بالظروف المحيطة . فهذه الدراسة تُظهر قيمة البحث وكيفية تفاعل المنظمات تجاه نتائج البحث ، كما تمُدنا برؤية قيمة عميقة داخل برنامج إدارة شاملة للهوية متضمنًا أصحاب المصلحة الأساسيين .

دراسة حالة : الهوية الذاتية لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMC)

لقد تم تأسيس كلية الملكة مارجريت (Queen Margaret College (QMC في إدنبرة Edinburgh عام 1875 وهي الفترة التي كانت الإناث فيها مستبعدة تمامًا من معظم الجامعات . وأولى عمليات النضال التي قامت بها النساء من أجل الوصول للتعليم العالي نتجت أساسًا مع ظهور مدرسة الطهي التي عُرفت بعد ذلك التعليم الصحي . وخلال ذلك الوقت كان البحث قد بدأ فقط في إظهار الرابطة بين الفقر واعتلال الصحة . ولقد عملت الكلية على تحسين مستويات الصحة وظروف المعيشة ، كما أعدت حملات لتقديم ممرضات للعمل بالضواحي للعناية بالنساء داخل منازلهن . وخلال جيل تال كان مُعدَّل الوفيات قد انخفض بنسبة 50٪ . ولا يزال الإسهام الذي قدمته كلية الملكة مارجريت يعتبر مصدر فخر وملمح مهم من ملامح ثقافتها والتي غالبًا ما تناولتها الكثير من الأحاديث (والتي ترتبط إلى حد كبير بالقصص والشخصيات الأسطورية (Johnson & Scholes, 1999) .

وبحلول عام 2001 توسعت جامعة الملكة مارجريت QMUC حتى أصبحت تشتمل على أربع كليات : الآداب ، دراسات المستهلك والتجارة ، العلوم الصحية ، وكلية الرعاية الصحية والعلوم الاجتماعية . ويقوم حوالي 3,700 طالب من 50 دولة مختلفة بجميع أنحاء العالم بدراسة مجموعة كبيرة من المواد المختلفة من "التغذية الصحية وصولاً إلى دراسة "الدراما" ومن "الطب الإشعاعي" وصولاً إلى "تجارة التجزئة" وبالطبع دراسة "الاتصال المشترك" .

ورغم تلك التطورات إلا أن تاريخ كلية الملكة مارجريت QMUC لا يزال يؤثر على شخصيتها العامة وذلك واضح من خلال بيانها الذي تشير فيه إلى أن مهمتها هي :

« خدمة المجتمع والارتقاء بمستوى المعيشة من خلال التميز والقيادة عبر توفير الاستشارة والبحث والتعليم اللائقين مهنيًا وفنيًا باعتبارها مجتمعًا أكاديميًا متقدمًا وملتزمًا بالابتكار والتعليم طوال الحياة » .

الأغراض والأهداف الاستراتيجية

لقد منح "المجلس الخاص the Privy Council" في عام 1999 لقب الكلية "الجامعية" لكلية الملكة مارجريت (QMC) كمكافأة لها نظير مجهوداتها . لم يكن مُتاحًا منحها لقلب "الجامعة" بشكل مستقل لأن كلية الملكة مارجريت (QMC) لم تكن تشتمل إلا على عدد لا يزيد على 4,000 طالب . ورغم ذلك فهي تهدف إلى تحقيق ذلك اللقب بحلول عام 2003 . ويفسر ذلك البروفسيور John Stringer ، رئيس "كلية الملكة مارجريت" قائلاً :

« نحن مؤمنون بأننا نُلبي متطلبات لقب "الجامعة" وهي ـ جودة خريجينا وفريق العمل لدينا ومستوى الأداء لدينا . وهذا ما يؤكده نظام تقدير جودة التدريس" وتظهره المؤشرات الأخرى . ورغم أننا فخورون بحصولنا على لقلب "كلية جامعة الملكة مارجريت" إلا أن نظراءنا ومنافسينا جميعهم حاصلون على لقب "جامعة" لذا فإن عدم حصولنا على لقب "جامعة" كامل يُقلل من قيمتنا الحقيقية » .

ولقد كانت إضافة كلمة "جامعة" لاسم "كليـة الملكـة مـارجريت" تعني وجوب تحديث الهوية المرئية للكلية . لكن بدلاً من إضافة الكلمة الجديدة للشـارة الحاليـة للكلية أدركت الإدارة العُليـا الرئيسية للكلية ضرورة القيام بمراجعة أكثر شمولاً وجوهرية للصورة الذهنية للكلية لمساعدة "كلية الجامعة" على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية . ويعلق على ذلك Gregor McMeechan مدير التسويق قائلاً "لقد اتخذنا منهجًا متكاملاً وشاملاً وبحثنا هويتنا بمفهومها الكامل . فلم نكـن ننظر إلى مظهرنا الخارجي فقط ولكن إلى ثقافتنا وقيمنا وكيفية نشرنا لصورة ذهنية دقيقة عن ماهيتنا » .

خطة هوية الشركة

إن الهدف الاستراتيجي الأساسي لكلية جامعـة الملكـة مـارجريت (QMUC) هـو تحقيق لقب "الجامعة" المتفرد كبديل "لكلية الجامعة" بحلول عام 2003 . لذا فقد كان هدف برنـامج الهويـة هـو التـأكد مـن أن الهويـة العامـة لكليـة جامعـة الملكـة مارجريت (QMUC) ظلت تحافظ على مستوى الأداء الجـامعي داخـل الكليـة (لقب "الجامعية") بالنسبة لكل أصحاب المصلحة فيها .

كما انعكست الخطة خلال عدد من الأغراض التنظيمية الموضحة داخل خطة "كلية الجامعة" ، والأغراض الأساسية منها تتضمن :

- التوسع في نشر وتطوير شخصية وسُمعة "كلية الجامعة" (QMUC) محليًا وإقليميًا وقوميًا ودوليًا .
- مواصلة استعراض الهياكل والأساليب التنظيمية للتأكد من التحسينات التي ينبغي حدوثها في نظام تكوين السياسة العامة وتطبيقها بالجامعة والتأكد كذلك من تحقيق المرونة والكفاءة التنفيذية ومدى الاستجابة للفُرص المتاحة ودرجة التغير .

(QMUC Strategic Plan 1999-2000)

(الخطة الاستراتيجية لكلية جامعة الملكة مارجريت في الفترة من 1999–2000)

كما دعمت خطة الهوية أيضًا الأهداف البارزة داخل الخطة الاستراتيجية المرتبطة بمعدلات توظف عالية للخريجين . استقطاب الطلبة عالميًا وتطوير الروابط الاستراتيجية .

الجماهير

إن الجمهور الأساسي لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) يتضمن الأطراف التالية :

- الموظفين بجميع المستويات لدى QMUC .
- الطلبة الجامعيين الذين تتألف غالبيتهم من الجنسية البريطانية . كما تُعَدُّ QMUC وُجْهَة مشهورة بالنسبة للطلبة في العالم أجمع وقارة أوروبا (خاصة النرويج) .
- أنواع الطلبة المحتمل التحاقهم لاحقًا بالجامعة - حيث تتطلع الـ QMUC إلى توسيع مُعدَّل الالتحاق ليشمل الطلبة البالغين - والطلبة الدارسين لبعض الوقت - والأقليات العرقية - الطلبة من الذكور - والمتعلمين عن بُعد .
- القطاع التعليمي المشتمل على المدارس - كليات التعليم الإضافي - والجامعات الأخرى .
- طلبة الدراسات العليا والبحوث .
- معولي وطلبة "مواصلة التطور المهني (Continuing Professional Development (CPD .
- المستخدمين وأماكن الضيافة التي يمكن تخصيصها للطلبة المغتربين .
- لجان الجوائز والسلطات المسئولة عن تمويل منح البحوث .
- رفقاء البحث المشترك - خاصة الجامعات "القديمة" .
- عملاء الاستشارة في مجال دوائر الأعمال .
- المعاهد والشركات المهنية .
- السياسيين من : أعضاء البرلمان المحليين وأعضاء البرلمان المركزيين .
- وسائل الإعلام .
- المجتمع المحلي .

البحث

لقد تم توظيف العديد من أساليب البحث الكمي والنوعي في نفس الوقت من أجل تحديد مجموعة من آراء المساهمين بالجامعة بشأن كل من الصورة الذهنية الحالية والصورة المنشودة لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) ومنها :

- تحليل واف متضمن وثائق تتنوع ما بين البرامج التي تصدرها الشركات المساهمة عند التأسيس والخطط الاستراتيجية وصولاً إلى التغطية الإعلامية والإنترنت .
- عمل الاستقصاءات والاستبيانات .
- ممارسة رسم شخصية المنظمة مع الإدارة العُليا .
- عقد مقابلات شخصية شبه موجهة .
- جماعات التركيز .
- المراجعة البصرية .

قد تم الاستعانة بعينات بحث مختارة للتأكد من الوصول إلى بيان كافٍ مستمد من جميع الفئات صاحبة المصلحة . وقد اشتملت تلك الأمثلة على الآتي :

الفئات الداخلية

- فريق عمل أكاديمي (مكون من موجهي المناهج ومرشدي القبول والمحاضرين المشتركين في السعي إلى تمويل البحوث ورؤساء معاهد البحث والمراكز التجارية) .
- فريق عمل إدارة مكون من مجالات مختلفة مثل تطوير الأعمال والخدمات التجارية ، التسويق ، الخدمات الطلابية واتحاد الطلاب .
- الحكام المحليين (المحافظين) .

الفئات الخارجية

- الفئات المنتظرة من طلبة الدراسات العليا والطلبة الجدد الدارسين بالكلية .
- العلاقات الصناعية والمهنية مثل مولي البحوث ـ أصحاب دار الضيافة للطلبة ـ أعضاء الندوات الاستشارية ، الأعضاء الاستشاريين ، الاستشارات التجارية ومجلس التمويل .

أسئلة البحث

إن المشكلة التي تواجه عقد مناقشة مركزة عن الهوية هي أن معظم الأشخاص يربطون هوية الشركة بالتصميم الخارجي الذي يتم الحكم عليه غالبًا بناءً على التذوق الشخصي حيث يكون لكل شخص آراؤه الخاصة بما يجب وما يكره . وكانت المهمة الرئيسية للمسهل Facilitator داخل مجموعات التركيز متمثلة في تفسير مفهوم

الصورة الذهنية ودور الهوية وإبقاء المناقشة مركزة على هوية QMUC وفق أغراضها الاستراتيجية . فعندما بدأ فريق العمل مثلاً في دراسة الصورة المنشودة لكلية الجامعة (QMUC) تم تغيير مجرى المحادثات تجاه ما يلزم تحقيقه خلال العشر سنوات المقبلة ومدى الإسهام الذي قد يقدمه وضع عام مُعيَّن للكلية من أجل تحقيق نجاحها بدلاً من الاستمرار في مناقشة الألوان المفضلة والواجهة الأفضل للكلية !

ولقد أفاد طلب الآراء حول الشارة الحالية والصورة الذهنية التي عملت الكلية على توصيلها في كسر الجمود في المناقشات . فعند تبسيط وشرح الآراء التي غالبًا ما كانت موضع جدل شديد فإنه من الممكن توجيه المشاركين في هذه المناقشات إلى العمليات الجماعية صعودًا نحو قمة السلم الفكري (التصوري) للوصول إلى المرحلة التي يتم فيها عرض آراء جذابة وصحيحة .

وقد قام البحث بتحديد مسار آراء المشاركين في هذا النشاط حول الصورة الذهنية الحالية والمنشودة للجامعة ومقارنتها بالجامعات الأخرى ؛ وبناءً على التوقعات الخاصة بالهيئة التي ينبغي أن تكون عليها الجامعة عمومًا .

النتائج الرئيسية

لقد تم تحديد عدد من الخصائص . بعضها حظي بالاتفاق العام من المشاركين بينما كان للجماهير الأخرى آراء متضاربة بشأن بعض الملامح المهمة . وفيما يلي ملخص حول تلك الخصائص :

الخصائص المؤيدّة من قِبَل جميع الفئات المشتركة بالبحث :

- لطالما ارتبط اسم "الملكة مارجريت" بدلالاته التي تنُم عن المصداقية ـ السلطة والمكانة الاجتماعية المرموقة بالجامعات المؤسسة قديمًا .
- إن موقع QMUC في إدنبرة (رغم التأكيد الزائد على الأصول الاسكتلندية) ينبغي ألاَّ يتضمن المحدودية ويتجاهل المكانة الدولية لكلية جامعة الملكة مارجريت .
- استخدام القُنبرة (ريشة الخوذة) في هوية QMUC المرئية بدلالاتها التي تشير إلى الاستمرارية ـ التقليد ـ الجودة والتعليم .

الخصائص المتفق عليها من قِبَل فريق العمل والفئات المهنية :

- تدريس الجودة ، أعمال الاستشارة والبحث وتميز الشخصية . تشتمل مفاهيم الجودة على أمور متمثلة في الدرجات العالية المكتسبة خلال تدريبات تقييم الجودة المستقل ـ والمستوى المرتفع للانتباه الفردي الممنوح للطلاب ـ ومعدل التوظف المرتفع للخريجين (أعلى مُعدل في اسكتلندا) .
- يُعد الحجم الصغير نسبيًا "لكلية الجامعة" ملمحًا مهمًا في مفاهيم فريق العمل الخاصة بالطبيعة المساندة والمُحبة والودودة بالمكان .
- إن الثقافة البحثية القوية وتاريخ التحصيل الأكاديمي "بكلية جامعة الملكة مارجريت" يزيدان من شعور فريق العمل بالألفة تجاه القطاع الجامعي "الجديد" أكثر منها تجاه الجامعات "القديمة" .
- الطبيعة "التطبيقية" للخبرة الأكاديمية والروابط المهنية "بكلية الجامعة" QMUC داخل مجموعة من المهن .
- كما تم التأكيد على القيم الاجتماعية الخاصة بالرعاية والمرتبط بأفكار مثل "خدمة المجتمع" ، الارتقاء بمستوى المعيشة (خاصة بالنسبة لكليات الصحة "والتعليم مدى الحياة" .

المجالات التي لم يستطع فريق العمل البتّ فيها :

- الشعور بالارتباك حيال وضع خطة واضحة من أجل إدارة المطالب المتضاربة بشكل متزايد (مثل الحاجة إلى كسب دخل لتعويض الخصومات الحكومية وتلبية أهداف البحث ، والتحكم في المنافسة المتزايدة مع الاستمرار في تلبية الاحتياجات الطلابية) .
- الاتصالات الداخلية الضعيفة .
- إدراك أن خطة QMUC التي كانت تهدف إلى شراء مساحة جامعية جديدة نتج عنها نقص في مُعدَّل الاستثمار في الأبنية والتسهيلات المتواجدة بالفعل .

الخصائص المتفق عليها من قبل الطلبة الدارسين بالكلية والطلبة المُتوقَّع التحاقهم بها :

- لقد تم اختيار خصائص مُحدَّدة باعتبارها الدوافع الأساسية للطلاب والتي أظهرت أنهم يسعون إلى الحصول على : الجودة وتوفير التعليم المواكب للعصر من أجل إعداد القدرات والمهارات والمعارف اللائقة لديهم ، والوصول بمستواهم إلى الدرجة التي يُقدرها أصحاب العمل ، ومن هنا يحققون مستوى عاليًا من الدعم والاهتمام الفردي وتهيئة بيئة سارة وحياة اجتماعية مُثيرة .

تضارب وجهات النظر

ينظر فريق العمل إلى أفكار "خدمة المجتمع" و "التعليم مدى الحياة" باعتبارها خصائص مهمة في تكوين الشخصية العامة بينما يرفض الطلاب تلك الصورة . فقد كان الدافع وراء ذلك الرفض هو تأثر الطلاب بالعناصر التي قد تفيدهم كأفراد بدلاً من تصورات الجامعات القائمة على الارتقاء بمستوى الحياة عمومًا . (وهذا الأمر يرتبط بدرجة كبيرة بالمناقشة الخاصة بالثبات والتي ذكرناها أعلاه) .

التوصيات

عقب دراسة مجموعة الآراء المعروضة قام الباحثون بإعداد التوصيات التالية :

- تُعتبر الهوية المنشودة لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) هي الهوية التي توصل بفاعلية : المجالات الأساسية للنشاط ، جودة المنتجات وفق تصديق مستقل وثابت (الموروثات ، معدلات تأكيد الجودة ، مُعدل توظف الخريجين) ، بيئة مساندة ومُحبّة ، وكذلك الإثارة والقوة المُحركة .
- تعكس النغمة المنشودة من QMUC نيابةً عن فريق العمل لديها والطلبة الملتحقين بها مكانة اجتماعية مرموقة وجودة ثابتة وكذلك الملاءمة الموضوعية الحديثة للتقدم والابتكار .
- إن الضغوط الشديدة الموضوعة على عاتق "كلية الجامعة University College" تتطلب خطة استراتيجية واضحة بهدف ترتيب المطالب وفق الأولوية وتوزيعها على فريق العمل ووضع أسلوب منطقي يحكمه أغراض مستقبلية هادفة وغير متضاربة .

تطبيق هوية المنظمة الجديدة

الرمزية :

من بحر النتائج البحثية استقطر لنا المصممون المفاهيم المنشودة التالية لتنقل لنـا الهوية المرئية الجديدة :

- الميراث والجودة الثابتة .
- الابتكار .
- جودة التدريس .
- موقع إدنبرة .
- لقب "الملكة مارجريت" .
- حداثة المناهج اللائقة .
- فردية المنظمة .
- المنهج الد عم والودّي

ولقد كانت أهم الرسائل الواجب توصيلها هي الخاصة بـ "الجودة الثابتة"

لذلك ، كيف يتمكن التصميـم مـن توصيـل تلـك الخصـائص ؟ ينقـل لنـا الشكـل التوضيحي 7-4 الشارات القديمة والجديدة الخاصة بكلية جامعـة الملكـة مـارجريت (QMUC) . ويفسر لنا Lauren Rennet ، المدير الابتكاري مفهوم التصميم قائلاً :

شكل رقم 7-4

(أ) التصميم القديم (ب) التصميم الجديد

Queen Margaret University College
EDINBURGH established 1875



(أ)



Queen Margaret University College

EDINBURGH

(ب)

« لقد تم استخدام القنبرة (التاج) من أجل نشر ميراث كلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) . لكن بعد ذلك تم تبسيطها وتحديثها حتى تعكس الغرض الحالي والمستقبلي "للكلية الجامعة" وليس الغرض الخاص بتاريخها المُبكر الذي استخدمت فيه "التاج" بحالته الأولى .

ومع وضع ذلك التغيير في الاعتبار تم تعديل الرموز الموجودة داخل التاج بهدف أن تُمثِّل "كلية الجامعة" بشكل أكثر تميُّزًا . إن المحور الأساسي - وهو هنا "تاج الملكة مارجريت" - يمُدنا برمز مشهود للسلطة والزعامة والتميُّز » .

إن اللون الأزرق الملكي المتألق واللون الفضي الذي يعكس المستقبل والطباعة الخالدة للأحرف ، جميعها علامات تكمّل هذا "التاج" الحديث المواكب للتيارات الجديدة دون فقدانه للإحساس القيم بشأن الجودة الثابتة بمرور الزمن .

ويتمتع طاقم العمل بإمكانية متفردة في الدخول على موقع website "دليل هوية المنشأة" المتاحة بالإنترنت. وسيتم استخدام الهوية المرئية الجديدة بشكل ثابت عبر تطبيقات تتنوع ما بين "عناوين ورق الخطابات" وصولاً إلى "المركبات الخاصة بالشركة" . ومن "الأزياء الرسمية" إلى "مواقع الإنترنت" .

مزيج هوية المنظمة

يلقى Van Reil (1995) الأضواء على أهمية جميع ملامح مزيج الهوية أو CI . فلقد تأثرت الرمزية مثلاً بخطة الهوية لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) . ولكن ماذا عن الملامح المهمة الأخرى كالسلوك والاتصال ؟

لقد أشار البحث الذي دار بين فريق العمل بالجامعة إلى وجود حاجة إلى القيادة والاتصال المتطورين للاستفادة منهما في عمليتي موازنة وترتيب المطالب حسب الأولوية على المُحاضرين . وبناءً على ذلك فقد تم تقديم عدد من المُبادرات كاستجابة إلى تلك المطالب .

يوفر مشروع تنمية المسار المهني وتقييم الأداء بنية أساسية تساعد فريق العمل على قبول الأهداف الفردية من خلال إطار عمل يرتبط بوضوح بالأغراض التنظيمية . ويشترك أعضاء فريق العمل في تحديد معاييرهم الخاصة من أجل تحقيق النجاح .

وتعمل Dorothy Wright ـ مديرة هيئة الموارد البشرية ـ على التخطيط من أجل إحداث تطورات ثقافية بعيدة المدى :

« إن الخطة الاستراتيجية تَصف المرونة والوعي التجاري والجودة والابتكار والإبداع بأنها الخصائص الرئيسية للثقافة التي نحتاج إلى دعمها من أجل تحقيق أغراضنا وأهدافنا المشتركة . ووظيفتي هي فحص الأسلوب الذي نحتاج إلى التصرف من خلاله من أجل تحقيق أهداف تلك المجالات » .

ولقد كانت أولى مهامها هي إدارة جلسة مبسطة مع الإدارة العُليا مُستعينة بأدوات مثل تحليل القوى الميدانية من أجل تحديد نوعية التغييرات اللازم تحقيقها . ثم تم التفويض بعمل مسح شامل حول الاتجاهات المختلفة من أجل تحديد آراء طاقم العمل .

وسوف يتناول جزء من مسح الاتجاهات فحص طريقة الاتصال . وهناك موارد مُتاحة من أجل تطبيق أنظمة اتصال ذات اتجاهين وفعَّالة . ورغم ذلك فقد تم التخطيط لإحداث تغييرات سلوكية عميقة كتطبيق لفكر Grunig & Hunt (1984) والذي كان يرى أنه بدلاً من مجرد التبديل في تكتيكات الاتصال فإن "تغيير البيئة التنظيمية وعلاقات الأدوار" تُعَد أساليب أكثر واقعية في التأثير على مستوى الأداء وإحداث الإشباع المطلوب .

وتشتمل تلك التغييرات على برنامج تطوير إداري أساسي . ويفسر لنا ذلك Wright قائلاً :

« سوف يعمل بحثنا الحالي على تحديد نموذج الإدارة المطلوب لمساعدة (QMUC) على التطور وتحقيق النجاح المستقبلي . وحينئذ فسوف نقوم بتصميم برنامج تدريبي من أجل المساعدة في نشر تأثير ذلك المنهج . وأتوقع أن هذا البرنامج سوف يتضمن تنمية المهارات التدريبية المرتبطة بتعزيز صلاحية التصرف لفريق العمل كما سيتضمن نموذج اتصال يهدف إلى منح وتلقي التغذية المرتدة » .

ملاحظات :

- يزودنا Gregory (1999) بمُلخص حول التفكير الحالي :

لقد عان مفهوما "الهوية" و "الصورة الذهنية" من نقص في الوضوح نـابع جزئيًا من الارتباك بين معني المصطلحين . وعمومًا قد يمكننا القول بأن "الهويـة" كـانت تعتبر أساسًا هي الرموز المرئية التي كـانت تسـتخدمها المنظمـة كشـارات وشـكـل معمـاري للمبنـي والأشكـال الأخـرى المصاحبـة للتصميـم . ولازالـت تلـك الرؤيـة لمصطلح "الهوية" مؤثرة على بعض الممارسـين . ورغـم ذلـك فقـد اتسـعت مؤخـرًا فكرة "هوية الشركـة" وشملـت نطاقًا أوسـع مـن الروابـط القائمـة بيـن الاتصـال والخطة الاستراتيجية العامة لأي منظمة ... ويرى Margulies (1997) أن مصطلح "الهوية" يعني إجمالي الأسـاليب التـي تختارهـا الشركـة لتعريـف نفسـها أمـام جميع جماهيرها والعاملين بها .

- لقد شرعت شركة Nike في عدد من المبادرات لتحسين تلك الصورة والتي يمكـن كشفها عبر موقعها بالإنترنت .
- المصطلح "صاحب المصلحة Stakeholder" يشير إلى فئات من الجماهير (متمثلة في الموظفين والمعولين ، المساهمين ، العملاء ، والمجتمع المحلي) الذيـن لـهم تأثير واضح على المنظمة أو يتأثرون بـها . ويمكـن الحصـول علـى دراسـة أكـثر تفصيلاً حول هذه الفكرة بالرجوع للفصلين "الرابع و "السادس" .
- المزيد من التفسير حول الدور الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية العامة للمنظمـة "بالفصل الرابع" .
- للحصول على المزيد من النقاش يمكنك الرجوع إلى Franklin (1994) & McNair (1994) .
- يشير مصطلح "التثليـث" أو "Triangulation" إلـى اتحـاد ثلاثـة أسـاليب بحـث منهجية على الأقل . وسوف تزيد المراجع المتبادلة الخاصـة بالاكتشافـات مـن درجة صحتها .
- يقدم لنا Van Riel (1995) مُلخصًا شاملاً للمناهج .

- انظر الفصل الأول للحصول على تفسير لنماذج Grunig .
- يشير المصطلح "الائتلاف المهيمن" إلى "فئة الإدارة العليا" المسئولة عن تنظيم المؤسسة (Grunig 1992) . وللحصول على المزيد من النقاش حول دور العلاقات العامة في عملية صنع القرار "بالائتلاف المهيمن" (انظر الفصل الرابع) .
- انظر (2000) Hargie & Tourish للحصول على دليل وافٍ حول البيانات الخاصة بمراجعات الاتصال .
- يمدنا (1993) Grundy بدليل جيد في استخدام التحليل الخاص بالقوى الميدانية .
- تم الاستعانة بالمقتبسات من خلال المقابلات الشخصية مع الكاتب هذا إن يذكر خلاف ذلك .
- إن الخطة الاستراتيجية لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) متوفرة بموقع الكلية وهو : <www.qmuc.as.uk/stplan.html> .
- غالبًا ما يُشير علماء الاجتماع إلى الفئات التي تتحرك خلال العديد من المراحل (التشكيل والهجوم ووضع المعايير) قبل أن "تؤدى" وتُسهم بآراء نافعة وصادقة . وللحصول على المزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى (1994) Vernelle .
- لقد تمت إدارة البحث بواسطة عدد من المستشارين ؛ شاركت فيه الشركة البحثية النظام الثالث والمؤلف .

الفصل الثامن

إدارة القضايا والشئون العامة

Public Affairs and Issues Management

لقد أصبحت "إدارة القضايا العامة" إحدى العبارات الرئيسية في دوائر العلاقات العامة منذ عام 1975 (Grunig & Hunt 1984). وأحد التعريفات الخاصة بـ"إدارة القضايا العامة" هو أنها تُمكِّن المنظمات من :

> تشكيل سياسة الحكومة الخاصة بالقضايا التي تؤثر عليها بدلاً من مجرد التكيُّف مع التغيرات السياسية . إن الشركة التفاعلية تحاول الحصول على برنامج دقيق ومنطقي خاص بالقضايا العامة التي يجب أن تنشغل بها كما يجب أن تقوم بتطوير مناهج بنَّاءة خاصة بتلك القضايا .
>
> (Buchholz, quoted in Grunig & Hunt 1984 : 296)

تعريف "إدارة القضايا"

إن مصطلح "إدارة القضايا" يشير إلى الممارسة الإدارية الاستراتيجية طويلة الأجل . يتم تحديد نوعية القضايا والتغييرات المهمة التي قد تؤثر على المنظمة ، كما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل والتي قد تتضمن إحداث تغييرات في نظام السياسة وطريقة تطبيقها . والمثال المقتبس غالبًا في هذه الحالة هو الأهمية المتزايدة لأنصار البيئة . فمنذ حوالي عشر سنوات لم تكن معظم الشركات تشعر

بأهمية تحديد إذا ما كانت منتجاتها مُحبة للبيئة ؛ أي أنه يتم إنتاجها دون تجربتها أولاً على الحيوانات أو التأكد من احتوائها على مكونات مُعدَّلة وراثيًا .

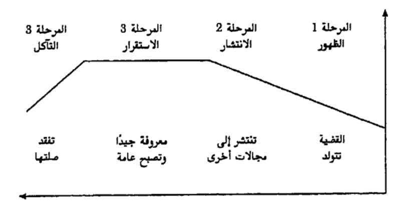
إن "إدارة القضايا" هي "العملية التي يتم من خلالها تحديد القضايا المطروحة وتحليلها وترتيب الأولويات منها ثم اختيارات البرامج الاستراتيجية ، وفي النهاية تطبيق برنامج عمل وتقييم مدى فاعليته . "كما أن "إدارة القضايا" تدير أيضًا استجابة الشركة للتغييرات الحادثة داخل البيئات التنفيذية" (Cutlip el al. 1985 : 15) .

تحاول المنظمات تحديد وتغيير القضايا قبل أن تصبح ذات تأثير واضح على التشريع والسياسة الحكومية . ومن هنا يتضح أن "إدارة القضايا" تلعب دورًا وقائيًا . ويقوم أحد مستشاري إدارة القضايا Simon Bryceson باختيار مثال ليوضح منهج إدارة قضايا تخص شركة Uniliver والتي تعتبر بسبب شركاتها التابعة مثل Birds Eye و Walls و Findus Gorton's واحدة من أكبر المؤسسات لشراء الأسماك في العالم . لقد تم تحذير شركة Unilever في أوائل عام 1996 من شن حملة مقترحة عليها من قِبَل هيئة "السلام الأخضر Green-peace" والتي قد تُسلط الضوء على تناقص المخزون من الأسماك العالمية . لقد كانت Green-peace تخطط إلى استهداف الشركة وانتقاد ممارساتها الشرائية للأسماك والتي كانت تشعر بأنها تُساهم في وجود المشكلة . وحتى تتفادى ذلك الهجوم فقد قامت شركة Unilever بتأسيس شركة مع مؤسسة التمويل العالمي للطبيعة World Wide Fund for Nature . والتي تعتبر أضخم مجموعة للحملات البيئية بالمملكة المتحدة United Kingdom (UK) وقد قامت كلتا المنظمتين بتشكيل مجلس المراقبة البحرية Marine Stewardship Council (MSC) . من أجل تحديد مدى استمرارية مَوَاطن صيد سمك بالعالم وإصدار شهادات خاصة لهؤلاء المحكوم عليهم بالخضوع لمعايير دقيقة . ومنذ ذلك الحين (عام 2000) فصاعدا عملت Unilever على الالتزام بتمويل جميع عمليات الصيد الخاصة بها وفق الشهادات الموثقة التي يصدرها مجلس المراقبة البحرية (MSC) . وبدلاً من الهجوم السلبي ؛ نتج عن تلك الخطة الاستراتيجية التي أعدتها الشركة صدور عنوان رئيسي بجريدة The Financial Times ينص على "كفاح Unilever من أجل إنقاذ مواطن صيد الأسماك

العالمية" . وباتخاذ المبادرة أصبحت الشركة مشتركة في البحث عن الحل بدلاً من أن تكون سببًا في المشكلة وذلك عن طريق فرض سلطتها على سياسة الصيد العالمية وحماية علامة تجارتها وأعمالها المستقبلية (انظر موقع www.Bryceson.com).

شكل رقم 8-1

دورة حياة القضايا



ويقترح كل من Femers Klewes & Lintemeier (2000) تأسيس هيكل خاص بدورة حياة القضايا (انظر الشكل التوضيحي 8-1) في مرحلة الظهور وتولد القضية ثم تتبلور فتتحول إلى "ترجمة خاصة للواقع الاجتماعي" . وعندئذ يتم التقاط هذا التحول للأحداث من قبل فئات أو أفراد ذوي مصداقية خلال مرحلة الانتشار (للأفكار والحقائق) . وقد تلعب وسائل الإعلام المتخصصة دورًا مهمًا في هذه العملية من خلال اكتشاف القضية ونشر التقارير عنها ، ومن ثم تذيعها داخل نطاق أوسع . وهناك مثال مقتبس عن Femers el al. والذي يشير إلى مشكلة خاصة برقائق Intel Pentium لمعالجة الكمبيوتر . والتي تناولها صحفي داخل غرفة الدردشة بالإنترنت . ولقد كلفت مشكلة الرقائق في النهاية Intel ملايين عديدة من الدولارات . وفي مرحلة الاستقرار الثالثة من طور دورة حياة القضية تتناولها وسائل الإعلام العامة وتصبح قضية معروفة بالنسبة للجزء الأكبر من المجتمع . وفي النهاية يتناقص اهتمام الجمهور وتسقط القضية من جدول الأعمال الإعلامي . كما قد يعمل التشريع الذي يتناولها على تآكلها .

ظهور جماعات الضغط

لقد شهد العالم الديمقراطي التحرري خلال تاريخ نشأته تدهورا في معدل الثقة في سلطة الدولة من حيث تنظيم الشركات متعددة الجنسيات . وصاحب ذلك نهضة جوهرية لتدعيم ظهور جماعات الضغط (Pressure Groups) والتي تستهدف الشركات متعددة الجنسيات لكي تلقي الأضواء على سياساتها الخاصة بمجموعة من القضايا الشبة أخلاقية .

(Chris Rose, Campaign Director, Green-Peace UK Speech, December 1995)

لقد كانت نشأة جماعات الضغط ناتجة عن النفور من السياسات الرئيسية السائدة وهذا قد غيَّر بدوره من طبيعة المشاركة في العملية السياسية . فبعض الجماعات لم تعد تشعر بالرضا حاليًا حتى مجرد التصويت في الانتخابات التي تُدار كل خمس سنوات . وقد أظهر نمو حركات الاحتجاج بالشارع والحركات المطالبة بحقوق الحيوان أنه بإمكان تلك الجماعات المتعددة الاتحاد من أجل قضية مشتركة ؛ بل إنها قد تختار تكتيكات شبه إرهابية من أجل تحقيق أغراضها . ويتساءل Simon Bryceson عما إذا كانت ثقافة بعض المنظمات البيئية قد انقلبت إلى ثقافة غير قادرة على سماع النقد البنَّاء ، كما يُحذر أيضًا من نشأة "الأحزاب المُعادية للعلم" . إن للمشاعر مكانة وسط الجدال الخاص بالسياسة العامة لكن إذا أصبحت بديلاً للتفكير العقلاني فنحن سنصبح في ورطة كبيرة بالفعل . ويختتم حديثه قائلاً : "إن الغاية لا تُبرر الوسيلة حتى عندما تكون الغاية هي إنقاذ العالم" . www. bryceson. com

ولقد كان التطور الأخير مستهدفًا المساهمين الأفراد . ونقلاً عن John Vidal (2000) فإن المساهمين بمؤسسة (Huntingdon Life Sciences) والتي تختبر تجاربها على الحيوانات من أجل الصناعة الخاصة بالصيدلة والتي كانت محور الكثير من أنشطة جماعات الضغط ـ قد تلقوا خطابًا من قِبَل اتحاد العمال البريطاني British Union من أجل إلغاء جماعة الإصلاح الخاصة بقسم تشريح الحيوانات الحية لأغراض علمية ـ Vivisection Reform Group ـ ويتضمن الخطاب تحذيرًا لهم حتى يبيعوا

أسهمهم أو يواجهوا مظاهرات تحاصر منازلهم . فالفرد الذي كان يرفض بيع أسهمه كان يقع ضحية لمظاهرة سلمية خارج منزله . فقد أصبحت الشركات أكثر إدراكًا ليس فقط لسياساتها الخاصة بل أيضًا لسياسات الشركات الأخرى والتي قد تستثمر أموالها من خلالها .

"لقد أصبحت جماعات الضغط الحديثة تمثل قوة سياسية رئيسية في حد ذاتها" كما يقول Peter Hamilton عضو مجلس الإدارة المنتدب بمجموعة شركات الاتصال The Communication Group (TCG) . فعندما قامت شركة TCG بعمل مسح شامل على حوالي 250 شركة من أضخم الشركات في قارة أوروبا وجدت أن الأعمال التجارية كانت تخشى سلطة جماعات الضغط لكنها راضية في الوقت نفسه عن كيفية تعاملها معهم . فغالبًا ما كانت المجموعات الضاغطة تُطوِّق مشروعات الأعمال وتستخدم اتصالات عالمية بشكل أكثر اتساعًا وسُرعة عن معظم الشركات ، كما أنها كانت تلجأ إلى إشعال الرأي العام والتأثير على الهيئات التشريعية مما يجعلها تبدو أكثر فاعلية عمومًا في مجال العلاقات العامة PR . ولقد قامت شركات قليلة بوضع خطط استراتيجية مناسبة للتعامل مع المشكلة وفضلت الاعتماد على الدعاية الإعلامية في توصيل رسالتها عبرها بدلاً من اتخاذ منهج استراتيجي تجاه القضايا المُثارة بواسطة جماعات الضغط . (Hamilton 1997)

التحولات في الأوضاع العالمية

كلما توسعت الشركات بالساحة العالمية وجب عليها معالجة القضايا برؤية جانبية زائدة . ويحضرنا هنا تأكيد Michael Murphy (1999) على أهمية الهوية الثقافية . حينما قد تم تأسيس تكتُّلات تجارية مثل "الاتحاد الأوروبي European Union" . وأصبحت الميول تجاه إلغاء النظم واللوائح داخل السوق واضحة . ظهر أيضًا نمو في مذهب "القومية" . وهذا قد اتضح داخل المملكة المتحدة عند انتقال السلطة إلى المجالس المحلية في مقاطعات ويلز Wales واسكتلندا Scottland . "ولا يزال المزيج الثقافي بقارة آسيا معقدًا ... رغم مرور نصف قرن تقريبًا على الحكم المركزي المُطلق ... فلا زالت الصين دولة معقدة ذات العديد من اللهجات والثقافات المختلفة .

ويشعر Murphy أنه من الواجب أن تكـون الشركـات حساسـة تجـاه ظـروف السـوق المحلية : "إن أي قضية رئيسية ... يحتمل أن يكون لها تشعبات دولية" .

وهذه القضية تُعدُّ أكثر تعقيدًا نظرًا لسرعة التدفقات المعلوماتية المتزايدة نتيجـة للأساليب التكنولوجية الجديدة (انظر الفصل الثـامن عشـر) . تسـمح زيـادة إمكانيـة سهولة الوصول إلى المعلومات للأشخاص بصنع اختيارات قائمة على معلوماتية أكثر . ووفقًا لـ Murphy فإن "حوالـي 80٪ الآن مـن الصحفييـن الأمريكييـن يتجـهون نحـو شبكـة الإنـترنت باعتبارهـا مصدرهـم المعلومـاتي الأول" فبوجـود مجتمـع ثـري بالمعلومات خاصةً الموجودة بـالدول الرأسـمالية المتقدمـة ، فـإن مـا يحـدث بـأحد أجزاء الكرة الأرضية يمكنه أن يؤثر على شركة متواجدة بمكان آخر .

تعريف مصطلح "ممارسة جماعة الضغط"

ممارسـة الضغط هو أحد الأساليب المسـتخدمة بشكـل شـائع فـي تنفيـذ حمـلات إدارة القضايا . وتتضمن ممارسـة الضغـط "محـاولات مباشرة للتـأثير علـى القـرارات التنظيميـة والتشريعيـة بالحكومـة" أمـا الشئـون العامـة "فـهي المجـهود الخـاص بالعلاقات العامة والمُصمَّم من أجل البناء والحفـاظ علـى العلاقـات بـالمجتمع وعلـى العلاقـات الحكوميـة" (Cutlip et al. 1985 : 19) . ولا يعتـبر ذلـك غريبًـا لأن كـلا التعبيرين متداخلين فغالبًا ما يُستخدم المصطلحان بشكل متبـادل رغـم وجـود بعـض الجدل بأن مصطلح "الشئـون العامـة" لـه دلالات أوسـع . ويشعـر Charles Miller ـ الذي يعمل لدى شركة (Citigate Public Affairs) بأنه توجد صعوبة في تعريـف كـلا المصطلحين (ممارسـة الضغوط ، الشئون العامة) ، كما يشعر بأن المصطلـح الأول هـو "أي محاولة للتأثير على قرارات المؤسسات الحكومية" .

لقد كانت المنظمات تستخدم أساليب ممارسـة الضغـط بشكـل متزايد مـن أجـل عرض قضيتها أمام الحكومة وأمـام جماعـات أصحـاب المصـالح . ويمكـن أن تكـون ممارسة الضغط إما "دفاعيًا" بمعنى أنه يهدف إلى إلغاء أو تعديل قانون حالي أو أن يكون "هجوميًا" بحيث يهدف إلى دفع السلطات لخلق قانون جديد . والمثال علـى ممارسة الضغط الهجومي هـو حملـة Snowdrop الناجحـة التـي أسسـها أوليـاء أمـور

الأطفال الذين قتلوا في Dunblane وهي الحملة التي ساعدت سريعًا في إحداث تغيير في اللوائح المفروضة على تداول الأسلحة اليدوية . والطريقة الأساسية لفهم معنى "ممارسة الضغط" هو فهم العملية التشريعية وكيفية عمل الهيئات التشريعية بالمملكة المتحدة والمجالس النيابية المختلفة داخل المجتمع الأوروبي . وبناءً عليه فإن المنافسة المتزايدة على المستوى الدولي تعني ضرورة وضع الممارسات التشريعية والثقافية الواسعة المدى في الاعتبار . فقد وجدت مؤسسة Shell أن التخلص من Brent Spar في البحر الشمالي قد أثار رد فعل من قبل جماعات الضغط عبر القارة الأوروبية وفي النهاية ورغم منطقية الجدل القائم فإن القيام بحملة مُنسقة جيدًا قد أدى بالشركة لتغيير سياستها .

ويعلق Moloney (1997) على هؤلاء الذين آثاروا الحالة بأن عملية ممارسة الضغط هو الضامن للتعددية . فهو يوضح أن جميع الفئات المشتركة بالسوق الحُرة متساوية السلطة والتأثير وبالتالي الحصول على المعلومات والوصول للسلطات . كما ذكر أن الجماعات ليست متساوية في الثروة . ففي الوقت الذي يستطيع فيه البعض استئجار مستشاري علاقات عامة فإن البعض الآخر لا يستطيع .

الأخطاء الشائعة في ممارسة جماعة الضغط

حتى يكون الشخص الممارس للضغط السياسي أو غيره ناجحًا في عمله فهو يحتاج إلى أن يكون مدركًا للقضايا المطروحة مُقدمًا . ويتضح ذلك في كلمات Charles Miller ـ أحد ممارسي الضغوط السياسية ـ التي تشير إلى أن "كل ساعة تنقضي على البحث والرقابة تساوي عشرات الساعات المبذولة في ممارسة الضغوط" (نقلاً عن : Roche 1998) . وكلما تأخر شن الحملة قلّت الخيارات المُتاحة . ويحدد لنا Miller أربعة أخطاء شائعة في مجال ممارسة الضغوط :

1 ـ تصبح الاتصالات مع الآخرين بلا فائدة إذا لم يكن لديك قضية سليمة وصحيحة .

2 ـ لا يمكن لأي قدر من التفكير أن يحل محل قضية تم بحثها جيدًا .

3 ـ فكر في الحكومة وليس في البرلمان . كما أنه من المهم التحدث إلى مستشاري

الأعضاء البرلمانيين (MPs) ، عليك أيضًا أن تفكر منطقيا ، وتضع في اعتبارك شبكة الأنظمة السياسية .

4 ـ لا تتخذ أي إجراء قبل أن تعرف جيدًا كيف ستتفاعل الحكومة حيال قضيتك .

إن المنظمات التي ترغب في أن تتولى ممارسة الضغوط سيكون لديها خيار من بين عدة أساليب . فقد تقوم بتوظيف اختصاصي داخلي كما يحدث غالبًا داخل المنظمات الضخمة والتي تحتاج إلى أن تكون مدركة دائمًا للقضايا والتشريع . وقد يتم الاستعانة بشركة استشارية متخصصة للعمل على أساس مشروع تعاقدي حيث يكون هناك حاجة إلى المساعدة في موضوعات خاصة بغرض مُعين . وهنا قد يتم استخدام مستشارين حتى يضيفوا المعرفة والخبرة التي اكتسبوها داخل قسم أو إدارة محددة بالشركة . ويشعر Miller بأن غالبية ممارسي الضغوط المهنيين يتركز عملهم على الجانب السياسي ولكن القضايا قد لا ترتبط كثيرًا بالقرارات البرلمانية .

فلقد اعتادت المنظمات الاحتفاظ بعلاقات مع أعضاء البرلمان أو نظرائهم لكي يمدوهم بالمشورة والمعلومات أو لكي يفتحوا أمامهم المجال ليتصرفوا كمتحدثين رسميين نيابة عن باقي الجماعة . ورغم ذلك فقد ظهرت مطالبات بتنظيم تلك العملية (انظر الفصل الخامس) . قد أوصت "لجنة Neill" عام 1999 بوضع لوائح تتناول ممارسي الضغوط المستقلين لكي يكونوا أكثر انضباطًا رغم أنها لم تصل بعيدًا مثلما فعلت الهيئات المهنية : معهد العلاقات العامة IPR ورابطة مستشاري العلاقات العامة RPCA ، وجمعية مستشاري الأحزاب السياسية APPC . لذلك ، يجب على أعضاء البرلمان أو نظرائهم تسجيل اهتماماتهم حتى يمكن الاضطلاع عليها وتحديد إذا ما كان موقفهم التشريعي قد تأثر بجماعات الضغط أو بالمنظمات. وقد قامت كل من رابطة مستشاري العلاقات العامة ومعهد العلاقات العامة بتقديم إضافات لقوانين الممارسة (Codes of Practice) الخاصة بهم فيما يعلق بأعضاء الجماعات الممارسة للضغوط من بين هذه الهيئات، مؤكدة بشدة على الاستفادة من قانون رابطة مستشاري الأحزاب السياسية APPC . وتبقى المشكلة في أن العديد من ممارسي الضغوط ليسوا أعضاء في مؤسسة مهنية . وبالتالي لا يمكن التحكم فيهم من

خلال أيٍ من قوانين تلك المؤسسات . كما توجد أيضًا مسألة تتعلق بمكونات عملية جماعة الضغط . لا يزال Bryceson يقوم بتنفيذ العمل الخاص بممارسة الضغوط ، لصالح جماعات ذات مصالح خاصة والتي يعمل هو على دعمها . من أين تبدأ عملية ممارسة الضغط ؟ وهل عندما يتم دفع أتعاب لشخص ما للقيام بتلك العملية هنا فقط تتدخل اللوائح والقوانين ؟

ممارسة جماعة الضغط منذ عام 1997

لقد نتج عن الانتخابات العامة التي أجريت في شهر مايو عام 1997 والتي جاءت بحكومة "حزب العمل" إلى السلطة بأغلبية ساحقة . وهذا بدوره ساعد في تغيير الأسلوب الذي اعتاد ممارسو الضغط السياسي العمل من خلاله وتحول تركيزهم على المستشارين الحكوميين . كما كان حجم البرلمان حينئذ صغيرًا وقد تضمن عددًا أكبر من النساء وأعضاء برلمانيين من سلالات مختلفة . لذا فقد تطلب الأمر تكوين علاقات بين جماعات الضغط تلك وأعضاء البرلمان الجُدد هؤلاء .

ولقد كشف البحث الذي تم بين أعضاء البرلمان عام 1998 عن العوامل التالية والتي بدت أهميتها لنجاح عملية ممارسة الضغط (Roche : 1998) :

1 ـ إمكانية سهولة التوصل إلى صناع القرار .
2 ـ بحث في خلفيات الأعضاء .
3 ـ التوقيت الجيد .
4 ـ مهارات اتصالية .
5 ـ معرفة الإجراءات الحكومية
6 ـ الصالح العام
7 ـ دعم قادة الآراء المطروحة .
8 ـ الاستهداف الفعال .
9 ـ التغطية الإعلامية الإيجابية .
10 ـ معرفة الهياكل الحكومية .

ورغم أن التغطية الإعلامية الإيجابية تأتي في المرتبة التاسعة في تلك القائمة إلا أن غالبية مجهود ممارسي الضغوط مُوجه للتأكد من أنه يتم توفير التغطية الإعلامية الجيدة لقضيتهم لدى أعضاء البرلمان والموظفين الحكوميين وهي الفئات التي يرغب جماعات الضغط في التأثير عليها بشكل أكبر .

وسوف يتزايد إدراك العامة للقضية نسبيًا بزيادة حجم الانتباه لتلك القضية من قِبَل الوسائل الإعلامية . فإن إثارة الانتباه لتلك القضية وإهمال القضايا الأخرى سوف يؤثر ببساطة على الرأي العام . وجدول أعمال الجماهير سيؤثر بدوره على جدول أعمال السياسة مما يُجبر السياسيين على الاستجابة لمطالب الشعب الذي يصُوت لصالحهم في الجولة الانتخابية الثانية (إعادة الانتخابات) . ونظرً لأنه يتم انتخاب السياسيين بواسطة الدوائر الانتخابية ، لذا فغالبًا ما يكون الإعلام الإقليمي أكثر أهمية بالنسبة للأعضاء البرلمانيين عن الإعلام القومي وسوف يسعى ممارسو الضغوط الماهرين إلى ربط قضاياهم باهتمامات محلية خاصة لدى السياسيين الذين يرغبون في التأثير عليهم .

وهناك عدة طرق قد تلجأ جماعات الضغط إلى استخدامها عند محاولتهم التأثير على عضو برلماني ليستفيدوا منه لصالح قضيتهم . ويطرح أعضاء البرلمان ما يزيد على 50,000 استجواب برلماني (PQ) كل عام . تطبع تلك الاستجوابات في اليوم التالي لطرحها على مائدة المناقشات وكذلك يتم نشرها ثانية عندما يتم الإجابة عليها . ويتم كتابة ما يفوق 90٪ من الإجابات . ومن هنا تُعد بمثابة وسيلة جيدة لإثارة الانتباه للمسألة المطروحة لدى الوزراء وأعضاء البرلمان . وقد يسعى ممارسو الضغوط إلى إقناع عضو من أعضاء البرلمان بأن يسأل سؤالاً نيابة عن منظمة معينة أو أن يُدعم قضية خاصة . وتظهر جميع الاستفسارات والإجابات عليها في وثيقة Hansard .

ويمكن أن يقوم أعضاء البرلمان بتدوين اقتراح عاجل Early Day Motion (EDM) بالسجلات الدفترية مطالبين المجلس والحكومة أو عضو البرلمان باتخاذ الإجراء المناسب في تلك القضية المطروحة . ويستلزم الموافقة على الاقتراح العاجل EDM وجود ستة أعضاء برلمانيين يدعمون القضية وفي كل يوم يمكن إضافة اسم جديد للقائمة عند إعادة طبع الاقتراح العاجل .

وكذلك فإن أعضاء البرلمان لديهم الفرصة في التأثير على السياسة بالعمل في لجان حزبية أو جماعات إدارية

النظام

لقد قدم لنا العضو الخبير بجماعات الضغط Charles Miller الشكل (2–8) كتوضيح للنظام السياسي . تقوم إدارة الحكومة البريطانية واللجنة الأوروبية بعمل مسودة حول السياسات المتبعة وتطبيق القرارات المتخذة رسميًا من قِبَل الوزراء والمفوضين . ويتأثر المفوضون بالمسئولين الذين يتحكمون في تدفق المعلومات والذين يتمكنون من الوصول السهل إلى الشخصيات السياسية . ويلعب المستشارون الخصوصيون دورًا هامًا في عملية صنع القرار في بعض الوزارات الحكومية ، كما توجد مجالس وزارية تعمل كمستشارين للمفوضين . وقد تعمل أيضًا اللجان اللاستشارية وفرق العمل المؤقتة في المملكة المتحدة ولجان الخبراء واللجان الأوروبية في المفوضية الأوربية Europe Commission (EC) المكونة من الاختصاصيين الخارجيين كأجهزة استشارية .

وتعتبر Quangos هيئات عامة لكنها ليست جزءًا من الوزارات الحكومية حيث تُدير سياسة خاصة وقد تقوم بتوزيع الأموال وكمثال على ذلك "مجلس الفنون" Arts Council .

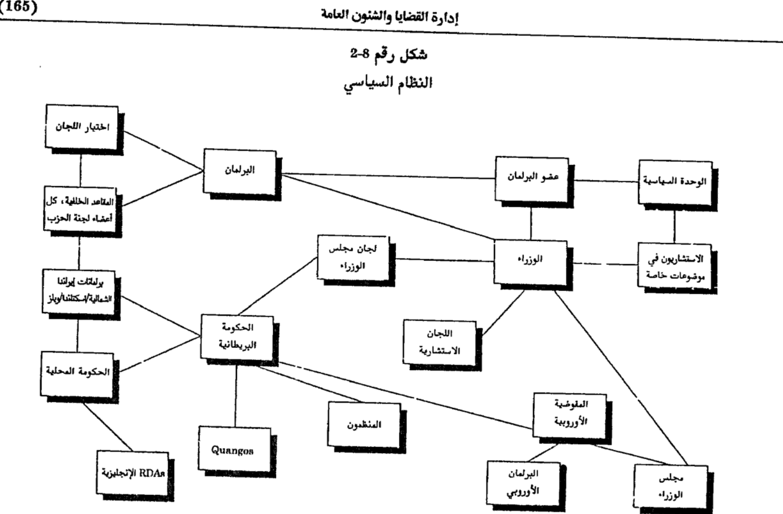
تُسهم الحكومة المحلية في عملية التخطيط والسياسة وقد تقوم بتوزيع الأموال من أجل التطور الاقتصادي محليًا . ويتم العمل بشكل أساسي بواسطة كبار الموظفين الذين يخدمون اللجان من الأعضاء المُنتخبين . كما تقوم الفئات المسئولة عن وضع النظم واللوائح ، مثل إدارة الأمن ، والصحة بأعمال الرقابة القانونية .

وقد تتبنى البرلمانات القرارات بشكل رسمي ولكن كما يتضح فهناك العديد من التأثيرات المختلفة قبل ترحيل موضوع معين للمناقشة في البرلمان .

المؤسسات السياسية الأوروبية

يُعد كل من المجلس الأوروبي ومجلس الوزراء واللجنة الأوروبية والبرلمان الأوروبي هي المؤسسات السياسية الرئيسية بالمجتمع الأوروبي . ويتكون المجلس الأوروبي من جميع رؤساء الدول وينعقد مرتين في العام . ويشتمل مجلس الوزراء على المندوبين الوزاريين من الدول الأعضاء نيابة عن شعوبهم . ويتولى رئاسة المجلس الدولة العضو التي يقع عليها الدور . أما اللجنة الأوروبية فتتألف من عشرين مفوضًا يتولون مناصبهم

شكل رقم 8-2
النظام السياسي



لمدة خمسة أعوام من قبل حكومات الدول الأعضاء . يتكـون البرلمـان الأوروبـي مـن ستمائة وستة وعشرين عضوًا برلمانيًا أوروبيًا والذين يجلسون فـي جماعـات سياسـية ويتم انتخابهم كـل خمـس سنوات . يُدعّـم تلـك المؤسسـات كـل مـن المسـتشارين والموظفين الحكوميين . تُـدار العمليـة التشريعيـة أساسًـا بواسـطة المجلـس واللجنـة (التي لديها الحق في تقديم المقترحات) والبرلمان .

ومعرفة أين ومتى يدخل المرء في تلك العملية التشريعية وإلى مـن يتوجـه تعتـبر كلها أمورًا أساسية في تحقيق حصيلة ناجحة بالنسبة لجماعة الضغط وحملتها .

العوامل الرئيسية

يقترح Charles Miller (1998) العوامل الرئيسية التالية والتي تؤثر على الحملات .

جدارة القضية	٪70
اهتمامات الدوائر الانتخابية	٪15
الجماعات التنظيمية الضخمة (المنظمات ـ المصالح)	٪15
الإعلام	٪10
جماعات الضغط	٪5
ساحات القضاء	٪1

تُعد جدارة القضية هي العامل الأكثر تـأثيرًا . فالقضيـة تتطلـب تقديـم سياسـات عمل مدعمة بحقائق وإحصائيات دقيقة ناتجة عن مصادر موثوق بها . فـإذا الـتزمت الحكومة باتخاذ الإجراء المناسب حيال تلـك القضيـة سـيكون علـى ممـارس الضغـط الجيد أن يضع في اعتباره ذلك كله وأن يقترح بدائل بناءة . إن الممارسين المهنيين والذين من المتوقع أن يكونوا على علم بـالعنصر النظـامي الـذي قـد يتجـهون نحـوه والأسلوب الذي يرغب ذلك العنصر في أن يُعامل بـه . فـإذا تمـت معاملـة مسـتقبلي المعلومات على أنهم أصحاب مصلحة سيتمكن ممارس الضغط من زيادة نسبة النجاح المحتمل لقضيته . كما يجب إعمـال الفكـر اللائـق لكيفيـة تلقـي النظـام للمعلومـات وكيفية استجابته لها . كما يقترح Miller أنه يجب تسوية معظـم القضايـا بالتفـاوض بدلاً من مجرد اللجوء إلى القيام بعملية جماعات الضغط .

ميادين أخرى خاصة بعمليات جماعة الضغط

يعتقد Simon Bryceson بأن ممارسة الضغط تحدث حاليًا خارج الميدان البرلماني . فمنظمة التجارة العالمية لديها السلطة لوضع المعايير التشريعية التجارية . حيث يجب الآن تركيب المحولات الكهربية المحفزة كشيء أساسي داخل السيارات الآلية ومن الواضح أن هذا الإجراء قد أفاد المصنعين . لدى بعض المنظمات العالمية الأولويات التنافسية . حيث يؤكد البنك الدولي (World Bank) على المحاصيل النقدية مثل التوباكو (التبغ) على حساب الزراعة المعيشية ، ومع ذلك فمنظمة الصحة العالمية World Health Organization لا تُشجع استخدام التوباكو . إن القدرة المستوعبة لدى تلك المنظمات في تأثيرها على حياة الأفراد يمكن أن تتضح في زيادة نشاط جماعات الضغط الموجهة ضدها والدليل على ذلك المظاهرات التي تمت خلال محادثات منظمة التجارة العالمية في مدينة سياتل Seattle عام 2000 .

أما بالمملكة المتحدة فقد نص "قانون التنافس لعام 1998" على استبدال لجان الدمج والاحتكار بلجنة التنافس . ووظيفة الجهاز الجديد تتمثل في كتابة التقارير حول عمليات الدمج المقترحة كما كان الوضع سابقًا ، ولكن تحول التركيز لدراسة إذا ما كانت تلك العمليات قد تعني خدمات أفضل للمستهلكين أم لا . وقد ذكر الدكتور Derek Morris رئيس اللجنة بأنها قد تضع الأولوية لصالح المستهلك فوق كل الاعتبارات وأن مفاوضاتها ستكون أكثر وضوحا . وقد شعر Chris Savage - مدير هيئة النظم والتنافس بالشئون العامة Shandwrick بأن الأمر سيتطلب مهارات جديدة من أجل "بناء ائتلافات ودعم إداري" . لكن Rod Cartwight - رئيس المجلس السياسي GCI ، فلم ير ضرورة لمهارات جدية معللاً ذلك بأن "دورنا قد كان دائمًا هو مساعدة العملاء على بناء قاعدة مدعمة لقضية ما ... لكن أهمية الدعم قد تمت عن طريق الأطراف الثالثة . ونظرًا لاتساع عدد الجماهير فقد شعر Cartwright بأن "توصيل الرسالة الاستراتيجية يتطلب المزيد من العمل عما سبق"

(نقلاً عن Freeman 2000)

وقد قامت مفوضية التنافس بعقد جلسات استماع عمومية حول المباحثات الخاصة بتثبيت الأسعار في صناعة السيارات في شهر يوليو عام 1999 . ورغم أن الأعضاء من الجمهور لتلك الجلسات لم يكونوا قادرين على إظهار الطاعة والقبول إلا أنهم كانوا قادرين على حضور جلسات الاستماع والتي قد كانت تنعقد بشكل خاطئ فيما سبق .

(نقلاً عن Freeman 2000)

سوف يتم عرض اثنين من دراسات الحالة المتناقضتين خلال بقية هذا الفصل . الأولى مستمدة من Railtrack والتي تقوم بفحص الأنشطة الجيدة لإدارة الشئون العامة التشريعية . وتمتلك Railtrack جدول أعمال قوميًا طويل الأجل . أما دراسة الحالة الثانية فهي تقوم بفحص "صوت المستمع والمشاهد Voice of the Listener & Viewer (VLV)" في نفس الوقت ، وهي عبارة عن جماعة ضغط صغيرة تعتمد على التحاق الأعضاء بها من أجل دخلها . ورغم ذلك فقد قامت جماعة VLV بعقد العديد من المؤتمرات مع حضور متحدثين محترمين كما تم دعوتها لتقديم إجابات لدى الأجهزة الحكومية .

دراسة حالة (1) : Railtrack (خطوط السكة الحديد)

تعتبر شركة Railtrack جزءًا من شبكة السكة الحديدية المخصخصة Privatized حاليًا بالمملكة المتحدة والتي تم إنشاؤها بواسطة قانون السكك الحديدية الصادر عام 1993 . وتمتلك الشركة البنية التحتية (الأساس) للسكة الحديد مشتملة على خط السكة والإشارات والكباري وحوالي 2,500 محطة . وبينما عملت الخصخصة على تحرر شركة Railtrack من ضرورة التوجه إلى "الخزانة" كل عام لتحصل على التمويل اللازم للحفاظ على تشغيل القطارات على مدار 12 شهرًا المقبلة ، فإن صناعة السكك الحديدية تتلقى سنويًا إعانة مالية عامة وبالتالي فهي مسئولة تجاه الحكومة . كما أن الخصخصة زادت من توقعات الصناعة ، ليس فقد من قِبَل السياسيين بل أيضًا من قِبَل الجمهور العام . ورغم أن Railtrack لا تقوم بتشغيل القطارات بنفسها بل إن عملاءها هي الشركات التي تقوم بتشغيل تلك القطارات وليس ركاب القطارات فمن الواضح أن البنية التحتية تؤثر بشكل جوهري على تجربة السفر .

إن Railtrack تتأثر بقرارات "مُنظِّم السكك الحديدية" والتي تتناول رسوم الدخول . كانت المراجعة الأولى في طريقها للتطبيق عام 2001 . وأي تغييرات تحدث في الرسوم سوف تؤثر بشكل خطير على أعمال Railtrack .

إن الانتشار الجغرافي لشبكة السكة الحديد يعني أن جميع الدوائر الانتخابية البرلمانية فيما عدا القليل منها ستحتوي على خط سكة حديد أو محطة أو كليهما . وبالتالي فإن الأعضاء البرلمانيين المهتمين بأعمال Railtrack سوف يؤثرون في حياة الجماهير القاطنة بدوائرهم الانتخابية . وكذلك فإن "الحكومة العمالية" . تهتم بالنقل العام وترغب في أن تعمل من خلال شراكة تجارية . إن Railtrack تحتاج أن يكون لديها سياسة شئون عامة ثابتة ومتماسكة مع سلطة السكة الحديد الاستراتيجية في ظل مسئولية إدارة النقل والبيئة والأقاليم .

ويذكر Simon Miller ـ رئيس الشئون العامة بشركة Railtrack خلال مقابلة شخصية مع المؤلف :

« إن صناع القرار يريدون التعاقد مباشرةً مع الشركات بدلاً من المستشارين . رغم أن المستشارين يلعبون دورًا مهمًا في مساعدتك على تشكيل خطة استراتيجية ورسالة أساسية . لذا من الضروري أن تبدو الشركة على اتصالات بالسياسيين والموظفين الحكوميين . إننا نتحرك نحو الوضع الذي نحتفظ من خلاله بوكالة خاصة على أساس نظام المشروعات الخاصة بدلاً من الاحتفاظ بصاحب التوكيل نفسه . لكننا نقوم بالعمل بشكل رئيسي بأنفسنا داخليًا . ورغم أن الفريق قد زادت قوته وتحول من مرحلة كونه مجرد حصان نقل (حمَّال) إلى مرحلة اشتراكه في عملية التفكير الاستراتيجي ، إلا أنه لا يزال هناك أربعة أشخاص فقط في فريقي » .

لقد ولت أيام الفوز ودفن قضية ما في أحد دواليب الحفظ أو عندما كان رئيس الشركة قادرًا على التقاط سماعة الهاتف والتحدث مع شخصية سياسية مرموقة لأنه قابله في أكسفورد Oxford . يجب أن نكون عقلانيين أكثر من ذلك . لا توجد ممارسة ضغط أفضل من الضغط السيئ . فإذا أخطأت ذلك ، فقد يكون له تأثير سلبي ويصبح من الصعب اتخاذ خطوة حقيقية المرة المقبلة .

وكما يلزم علينا الاستعداد من أجل قضيتنا وطرحها للمراجعة اللائحية إلى جانب إدراكنا للمضامين الخاصة "الهيئة الاستراتيجية للسكك الحديدية" فإنه أمامنا الآن اثنين من المشاريع الإنشائية . أحدهما هو "خط نفق القناة الحديدي" وهو أول خط سكة حديد بري يتم بناؤه في بريطانيا هذا القرن . وتمتلك الدولة سجلاً مدهشًا حول إتمام بناء تلك المشروعات في التوقيت المحدد لها ووفق الميزانية المعتمدة وهو يحتل مكانًا في جزء شديد الازدحام بالدولة وعلينا أن نتدبر تعاملاتنا مع الجيران الجدد للخط ووسائل الإعلام المحلية وأعضاء المجالس البلدية بشكل شديد المهنية .

أما المشروع الآخر فهو تحسين الخط الرئيسي الموجود بالساحل الغربي . وهو أفضل المسارات المستخدمة في أوروبا حيث يمر من خلاله ما يزيد على 1,000 قطار يوميًا . لكنه نضب من الموارد لعشرات السنين وقد تآكلت البنية التحتية الخاصة به كما أصبحت قاطرات السكة الحديدية وحاملاتها في حالة بالية .

نحن في نفس الوقت نحاول القيام بشيء حيال ذلك مع الاحتفاظ بسعادة الجيران واستمرارية مرور القطارات بنفس المواعيد .

وهناك مجال لوجود كمية ضخمة من المبالغ ، فسنجد مثلاً حقيقة أن Railtrack تنفق ما يزيد على 17 بليون جنيه على البنية التحتية عبر العشر سنوات المقبلة كما أنها تنفق ما يزيد على 4 ملايين من الجنيهات يوميًا . لكن أسلم طريقة للوصول إلى قلوب وعقول أعضاء البرلمان هو صرفها على هيئة أجزاء كبيرة مقسمة على الدوائر الانتخابية الخاصة بها . وكذلك فلو أنك تحدثت إلى معظم مستخدمي السكة الحديد فإنهم لن يصرحوا بأن الأمر يبدو كما لو أنهم يسافرون حول شبكة يعتبر الاستثمار فيها على هذه المستويات العالية . وأحد الأسباب وراء ذلك هو أننا لم نكن جيدين في توصيل ما نفعله للعامة والسبب الآخر هو ـ مثل صناعة المياه ـ لا يمكنك حقًا رؤية استثمارنا بشكل ملموس . فإذا لم تقم بتصليح نفق أو طريق سكة حديد أو نظام أبنية الإشارات (التي يتم من خلالها السيطرة على السكة الحديدية) فقد يؤثر ذلك على سير القطارات إذا لم تفعل ذلك . لكن من الصعب تحقيق أثر ملموس بدرجة كبيرة .

وأحد المجالات التي يمكن إحداث اختلاف ملحوظ بـها هـو مجـال التحسـينات التي تتم بمحطات السكك الحديديـة . فنحـن نقـوم بتحسـين مـا يزيـد علـى 2,500 محطة كل خمس سنوات . ومـن هنـا يمكننـا إعـداد مجموعـة فرديـة مسـتهدفة مـن المعلومات وتوزيعها على كل عضو من أعضـاء البرلمـان والتـي سـوف تحتـوي علـى التفاصيل الخاصة بما نقوم به داخل مناطقهم . وفي المتوسط نجد أننا نسـتقبل علـى الأقل أحد الزائرين من أعضاء البرلمان لموقع المحطـة كـل أسـبوع حيـث يمكـن أن يمنحنا تمويلاً جيدًا عندما يرى نوعية العمل الذي نقوم به ، ويتلقـى تغطيـة محليـة عبر الوسائل الإعلامية . عندما سيشاهدون التحسينات التـي أدخلناهـا علـى أسـطح المحطات الخارجية وتحسين إمكانية الدخول التي كانت مُعاقة مـن قبـل ، وتوفـير المزيد من مسارات الدراجات وتصليح برج الساعة . وهذا ما سيتلقونه مقابل أموالهم .

كما إنني مسئول أيضًا عن فريق مكون من سـتة أشخـاص يعملـون فـي Waterloo ويقومون بالتعامل مع شكاوى العملاء والمساعدة على حلها . يمكننـا حينئـذ تحليـل المكان الذي تنبعث منه الشكاوى وماهية تلك الشكاوى وهل الاهتزازات الناتجة عن تحرك القطارات أو الضوضاء أو تخريب الممتلكات العامة أو الخاصة عمـدًا . ونوفـق أنشطتنا طبقًا لبرامجهم . ينعكس عدم شعورهم بالرضا إذا ما قاموا بإرسـال الشكـوى كتابيًا إلى عضو البرلمان الخاص بدائرتهم ويقوم هذا العضو بتشكيـل رؤيـة للموضـوع من خلال الطرد البريدي الذي يصله منهم . ونحن نسعى إلى إقنـاع 25,000 شخـص الذين يكتبون لنا شكاوى بعدم الكتابة للعضو البرلماني الخاص بدائرتـهم . فرغـم أن عدد 25,000 يبدو كثيرًا إلا أن هناك حوالي 8 بليون راكب/كم سـنويًا ونصـف مليـون شخص يعيشون على بعد 50 ياردة من خط السكة الحديد لذا فالأمر كله نسبي .

وهناك فهم متزايد حول من المسئول عن مـاذا ، لكننـي أعتقـد أن هـذا الفـهم لا يزال غير متكامل . وحاليًا يوجد حوالي 35 شركة قائمـة علـى تشغيـل القطـارات : ثلاث شركات منها خاصة بالقاطرات الباليـة بالسـكك الحديديـة وشركـة Railtrack إضافة إلى شركات الشحن ومقاولو الصيانـة ؛ لـذا فـهناك حوالـي 60 شركـة تعمـل بمجال كانت تعمل به شركة واحدة فقط . مستوى السمعة فـي اتجـاه تنـازلي وليـس

تصاعديا . ومن الصعب أن ينظر إليك على أنك أفضل السيئين . ولقد كان يوجد بعض الاحتكاك ما بين شركة Railtrack والعمال الميكانيكيين والذي لم نستطع تحديد من تقع عليه المسئولية منهما . ولكن تضافرت الجهود مع رابطة الشركات المسئولة عن تشغيل القطارات (ATOC) Association of Train Operating Companies ومع العاملين بمجال العلاقات العامة داخل تلك الشركات . كما قمنا بتنظيم مؤتمرات للتحدث من خلالها في القضايا التي تواجه صناعة السكك الحديدية وكيفية التعامل معها بالمشاركة في أفضل ممارسة في مجال الصناعة . فنحن جميعًا في قارب واحد لذا لا يمكن أن ننفصل في العمل أو لا تتضافر مجهوداتنا معًا .

ورغم أهمية العمل المباشر مع الفئات التي تصنع القرارات إلا أنه لا يزال هنا دور مهم تلعبه وسائل الإعلام . فيجب أن نكون حريصين في عدم التفاوض خلال وسائل الإعلام حيث أن وزراء الحكومة يشعرون بأنهم قد تعرضوا لكمين عند قراءتهم لشيء صدر عن وسائل الإعلام وكان ينبغي أن يعرفوه أولاً منك أنت شخصيًا . وهذا قد يضعهم في موقف حرج . لذا فإن وسائل الإعلام تمثل عنصرًا تأثيريًا مهمًا وخاصة الوسائل الإعلامية المحلية .

فمن المهم وجود شبكة عمل داخل الشركة للحصول على المعلومات الأولية اللازمة للاتصالات السياسية . وإقامة علاقة وثيقة مع المدير التنفيذي الرئيسي والمديرين الأعلى يعد شيئًا ضروريًا حتى لا تصبح الشئون العامة مجرد شيء هامشي . من المهم أيضًا عمل اتصالات بين الشركة والمديرين بالمناصب المتوسطة والمتواضعة والذين يجب اطلاعهم على القضايا بالتفصيل .

إن Simon Miller يعمل داخل بيئة مشتركة أساسية . وهذا على النقيض من حالة VLV التي سنقوم بوصفها فيما يلي .

دراسة حالة (2) : صوت المستمع والمشاهد Voice of Listener (VLV) & Viewer

لقد ظهرت جماعة VLV الممارسة للضغط لأول مرة بنهاية عام 1983 كاستجابة لاقتراح قدمه Richard Francis المدير الإداري لإذاعة الـ BBC لتحويل قناة Radio 4

إلى قناة إخبارية شاملة لكل الشئون الحالية . وقد سجل حوالي 200 شخص دعمهم في جريدة The Sunday مطالبين بوجود رابطة من المستمعين ، وقد تم عقد اجتماع عام في شهر نوفمبر عام 1983 . ورغم ذلك فقد تم التخلي عن خطة الـ Radio 4 مع استمرار الشعور بوجود حاجة إلى هيئة مستقبلة للخدمة مستقلة خاصة بالإذاعة . وبالحصول على منحة صغيرة كبداية من مؤسسة Rowntree عقدت جماعة "صوت المستمع (Voice of Listener (VoL" أولى مؤتمراتها في شهر مايو عام 1984 . كما قد قدمت استفسارًا إلى الحكومة حول قيمة المال المُقدم إلى الخدمة الدولية التي تقدمها إذاعة BBC . وبحلول عام 1985 وخلال خضوعها لقرارات لجنة Peacock حول مسألة تمويل الـ BBC كانت جماعة VoL تتحدث نيابة عن المشاهدين ؛ كذلك ؛ لذا فقد قامت بتغيير اسمها إلى VLV (أي صوت المستمع والمشاهد في نفس الوقت) في عام 1991 .

"لم يوجد مكان داخل النظام ليساعد المستمعين والمشاهدين على المساهمة بمدخل إيجابي" ؛ هذا ما تخبرنا به Jocelyn Hay السكرتير العام للجماعة . "يمكن للأفراد تقديم الشكاوي إلى العديد من المؤسسات ، لكن لم توجد طريقة لتحقيق تمثيل جماعي" . وقد اكتشفت Hay ذلك عندما كان "المجتمع المستقل للمعلنين التجاريين (Independent Society of Business Advertisers (ISBA" يمارس الضغط من أجل الإعلان عبر BBC من خلال قناة مباشرة ـ "قسم التجارة والصناعة (Department of Trade & Industry (DTI" .

« كذلك لم يوجد مطلب رسمي بأن تضع "لجنة معايير الإذاعة" في اعتبارها المستمعين والمشاهدين ، لكننا قد أجبرناهم على استشارتنا واستشارة المنظمات الأخرى . ورغم ذلك فإن رابطة المستهلكين (Consumers Association) تتعامل فقط مع جودة ما تشتريه مثل أجهزة التليفزيون لكنها لا تتقيد بتناول قضايا المواطنين . نحن نقوم بتغطية كلا الأمرين » .

ولا زالت VLV هي المنظمة الوحيدة بالمملكة المتحدة والتي تتحدث نيابة عن المشاهدين والمستمعين حول مجموعة من القضايا الإذاعية . وهدفها هو حماية

الجودة وتوفير التكامل الصحفي للبرامج الإذاعية وزيادة مجال الاختيار ليمثل نطاقات أوسع . وتحت التأثيرات غير المشروعة للمُعلنين تم مقاومة المصالح التجارية ومصالح السياسيين الخاصة بالإذاعة كما تسعى الرابطة أيضًا إلى زيادة الإدراك حول أهمية الإذاعة في نشر الثقافة القومية .

وتلي ذلك استجابات وخضوعات أساسية للحكومة وكذلك سلسلة من المحاضرات ونشرة إخبارية تصدر كل ثلاثة أشهر . وقد قامت منظمة VLV عام 1992 بإصدار برنامج يذاع خلال حلقات مسلسلة مفتوحة وفضائية عبر إذاعة BBC2 . وخلال مؤتمرها الأول عام 1993 قام رئيس "الاتحاد الإذاعي الأوروبي" بالتحدث لأول مرة إلى جهاز غير صناعي (منظمة VLV) . وعقب ظهوره تمت دعوة منظمة VLV لتلبية استجابة الاستشارة خاصة بالمادة المرئية والمسموعة التي تقوم بالإشراف عليها اللجنة الأوروبية EC .

وتقول Jocelyn Hay :

« وتشتمل تلك البرامج على حلقات اتصال تليفوني عن بُعد من خلال الأجهزة الرقمية "الديجيتال" (DG13) ـ السوق الداخلية المتخصصة في DG15 ـ ويتم كذلك التعامل مع العلاقات الدولية باستخدام DG1 ، وDG29 فتمثل شئون المستهلك . وتوجد تشكيلة معقدة من القضايا التي لا تُصدق والتي نتعامل معها . فنحن نعمل تمامًا مثل الأعضاء البرلمانيين والموظفين الحكوميين حيث أننا نتعامل مع وزارة الداخلية البريطانية فيما يخص حماية المعلومات والتغييرات الطارئة في عملية تمثيل "قانون الشعب" (People Act) ، كما نتعامل مع صناعة "أجهزة التليفزيون الرقمي (Digital Television Industry (DTI" حول زيادة التقارب بين التليفزيون ومجال الاتصالات عن بُعد ـ ذلك رغم أن قناتنا الرئيسية تنتقل عبر القسم الإعلامي الخاص بـ"الرياضة والثقافة" » .

وكان آخر ما يشغلها هو حماية مصالح الأفراد من مسودة القانون الأوروبي الجديد المقترح والخاص بحقوق الطبع والنشر والذي كان الهدف منه "منع المشاهدين من تسجيل المادة التسجيلية الرقمية من التليفزيون لاستخدامهم الشخصي . وحيث أنها

كانت قلقة بأن هذا التشريع قد يؤدي إلى منع تسجيل البرامج التليفزيونية من خلال أجهزة الفيديو . "يجب أن يتدخل شخص ما في بادئ الأمر عند صدور التشريع وإلا فسيكون الوقت قد تأخر على هذا التدخل" .

وتتراوح أعداد المشتركين الآن بمنظمة (VLV) حوالي 2,500 عضو شاملة أعضاء جماعة الضغط والأعضاء الدوليين . وتشتمل الأغراض الحالية على حماية القناة الرابعة Channel 4 بوصفها هيئة محلية . حيث يتم المراقبة والإشراف على مستوى أداء محطات الإذاعة والتليفزيون الأرضية وعبر الأقمار الصناعية « فإن ما يشغلنا هو مستقبل الإذاعة البرلمانية أيضًا » . عبارة مقتبسة من إحدى جمل Jocelyn Hay .

> « يوجد ضغط تجاري خاص بمعدلات الاستماع للقناة حيث يقوم الناس بغلق الجهاز عند سماع النشرات الإذاعية البرلمانية رغم أنها تشكل جزءًا مهمًا من العملية الديمقراطية . وقد أرادت إذاعة BBC تحويل النشرات الإذاعية البرلمانية إلى الموجة المطولة (LW) الإذاعية فقط والتي يصعب إيجادها كثيرًا وتتضمن ذبذبات رنانة إذا استمعت إليها عبر FM . وقد خلفت المسودة الرئيسية الخاصة بتحديد ميثاق الـ BBC عام 1996 وراءها المطلب الخاص بوجود تقارير يومية حول الأحداث الجارية والتي حاربنا من أجل إعادتها إلى وضعها السابق » .

وتُدار المنظمة الاجتماعية برئاسة Jocelyn Hay وخمسة إداريين مؤقتين (لبعض الوقت) ، المشرفين على عشرين عضو لجان متطوع لإتمام غرض مُعيَّن وهو نشر تلك المسئولية التي تقع على عاتقهم . ومن خلال هذه القوة العاملة الصغيرة تستطيع منظمة VLV الآن عقد ما بين سبعة إلى عشرة مؤتمرات كل عام وإنتاج خطابات إخبارية والعديد من المنشورات وإجابة الاستشارات التي تعرضها عليها الأجهزة الأوروبية والقومية كما قدمت البراهين للجنة الثلاثية المُختارة . حيث أن الرابطة قد قدمت إلى هيئة المحكّمين التي تراجع مستقبل تمويل الـ BBC استجابة ، مع توصيةً برفع أتعاب تصريح الأداء .

لقد جذب مؤتمر VLV المنعقد فـي كـامبريدج Cambridge فـي شـهر إبريـل عـام 1999 حول مستقبل الإدارة قدرًا كبيرًا مـن الخطبـاء (المتحدثيـن) متضمنـة Patricia Hodgson مديرة التخطيط والسياسة في BBC و Paul Smee مديـر ITC . ورغـم هـذا فقد ظلت رسوم الحضور في المستوى الأدنى لضمان إمكانية مشاركة الجميع . يـأتي التمويل أساسًا من خلال حسابات التبرعات والاشتراكات .

ويعتبر أحد النجاحات التي تفتخر بها Jocelyn Hay كثيرًا هي منع هروب أموال الخصخصة من خزائن BBC .

لقد تحدينا الحكومة في أنه بمجرد شراء شبكات الإرسال بواسطة أمـوال دافعـي الضرائب فإن الخزانة لن تتمكن من الاحتفاظ بأرباح عمليـات البيـع . وهددنـا برفـع دعوى قضائية وقد تراجعوا عن ذلك . ولقد تلقينا قدرًا كبيرًا من المسـاعدة مـن Ray Snoddy الصحفـي بجريـدة The Financial Times و الـذي أمدنـا ببعـض التغطيـة الإعلامية الجيدة . وفي النهاية اسـتطاعت BBC الاحتفـاظ بحوالـي 80٪ مـن المـال والذي استخدمته في تمويل قنواتها الرقمية .

الفصل التاسع

أخلاقيات دوائر الأعمال ، العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية للشركة

Business Ethics, Public Relations and Corporate Social Responsibility

يمتد الحديث حول العلاقات العامة فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية للشركة إلى الانتفاع بالأفكار واللغة المستمدة من المعتقدات الأخلاقيــة مثـل نظريـات "الحقـوق" ومذاهب Kantianism* و "النفعية" وهذا بـدوره يدعـو إلـى المطالبـة بـبرامج لتنميـة المسئولية الاجتماعية للشركة . فقد نجد مثلاً أن المهن المختلفة تؤكد على أن مثـل ذلك النشاط يعتبر اعترافًا بالواجبات والمسئوليات التي يجــب أن تؤديـها الشركـات تجاه المجتمع الأكبر أو بأنها تساهم في خدمة الصالح العام عن طريق إفادة كـل مـن الشركة والمجتمع في آن واحد . وسوف يتناول هــذا الفصـل الكشـف عـن طبيعـة المعتقدات الأخلاقية التي تلتمسها دوائر الأعمال والجدل القائم بشـأن المسـئولية الاجتماعية للشركات على وجه الخصوص وكيف يمكن تبريرها عمليًا .

إن العمل التجاري ظاهرة اجتماعية . وقد طورت المجتمعات أشكال مختلفـة مـن القواعد الاجتماعية مثل القواعد التشريعية أو حتى قواعد (آداب التعامل "الإتيكيـت")

---

* ترجع إلى فلسفة إيمانويل كانت "Kantianism".

والتي تُشكل معًا القالب أو المرشد للسلوكيات . وأحيانًا يُشار إلى القواعد الأخلاقية بأنها مجرد مجموعة أخرى من القواعد الاجتماعية ، لكن المجتمعات تتأسس بناءً على القواعد الأخلاقية بشكل جوهري خاص . إن المفاهيم الأخلاقية تُستخدم عادة بهدف انتقاد أشكال أخرى من القواعد الاجتماعية التي توجه عملية التواصل الإنساني . ويُلاحظ كثيرًا وجود تصادمات بين القواعد الأخلاقية والقواعد القانونية . فقد نجد مثلاً أن الشعوب قد اعتبرت قوانين معينة مثل "القوانين المرتبطة بالسلالة" بالولايات المتحدة ، أو "قوانين التمييز العنصري" بجنوب أفريقيا بأنها في النهاية قوانين غير أخلاقية ، لدرجة أن التصرف الأخلاقي الوحيد هو تجاهلها وعدم طاعتها . ويتضح أن المرء قد يتعارض مع قوانين أخلاقية معينة أو حتى التفكير في إمكانية وجود إجابات "قطعية" تجاه المشكلات الأخلاقية . ورغم ذلك فالشيء المتفق عليه هو أنه داخل جميع المجتمعات يتقبل أغلبية الناس أنه عليهم "التمسك" بقواعد أخلاقية جوهرية معينة . ومخالفة تلك القواعد سوف يقابله فرض عقوبات متعددة الأنواع بدءًا من عدم الاستحسان للوضع ووصولاً إلى النبذ (أو النفي دون محاكمة) والعقوبات الجنائية في بعض الحالات . إن القواعد الأخلاقية تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية ويجب أن يضعها الأفراد والمهن المختلفة في اعتبارهم عند اتخاذهم العديد من القرارات .

ورغم ذلك فإنه مع التصرف الأخلاقي على هذا الأساس السلبي لا يعتبر هو ما نقصده بالمسئولية الاجتماعية للشركة . ذلك أن المسئولية الاجتماعية للشركة تتضمن فكرة أن يكون المشروع سبّاقًا في علاقته بمجموعة من القوى الاجتماعية وفي قيامه بأكثر من مجرد محاولة تجنب مخالفة القواعد الأخلاقية . والمثال الأساسي لمفهوم المسئولية الاجتماعية للشركة عمليًا هو "اندماج مشاركة الشركة في المجتمع" (انظر الفصل الثاني عشر) . إن مصطلح "المسئولية الاجتماعية" يتضمن أن الدافع وراء العمل التجاري في دوائر الأعمال يتعدى أكثر من مجرد المصلحة الذاتية ، بل هو في الواقع محاولة الارتقاء بالمصلحة الذاتية للجميع للوصول إلى مستوى المصلحة العامة للمجتمع ككل . وهنا يمكن التفرقة . على سبيل المثال ، عن الرعاية

التمويلية للشركة "والتي يتوقع من خلالها مديرو الشركة حصولهم على عائد ملموس نظير ما يستثمرون من أموال" . (Vary 1997 : 118)

منذ بداية النقاش وحتى اللحظة لازلنا نستخدم المصطلح "أدبي" أو "أخلاقي" كما لو أنه فكرة غير مثيرة للجدل وتلقي اتفاقًا كبيرًا لدى الكثيرين . لكن تلك ليست هي الحقيقة . فمن المهم توضيح بعض من الأفكار واللغة المرتبطة "بالمجادلة الأخلاقية" لأنه وكما سترى فإن اختصاصي العلاقات العامة يميلون إلى مناقشة موضوع المسئولية الاجتماعية للشركة باستخدام لغة مستمدة مباشرة من النظريات الأخلاقية . سوف يتناول القسم الأول من هذا الفصل مناقشة العديد من المعتقدات الأخلاقية الأساسية والتي ظهرت عبر التاريخ ؛ أما القسم الثاني فسوف يقوم بربط تلك النظريات الأخلاقية بالمجادلات القائمة حول إذا ما كانت المسئولية الاجتماعية شيئًا مرغوبًا فيه أم لا . ثم سيقوم القسم الأخير بمناقشة كيف أن النظريات الأخلاقية تشكل اللغة المتداولة بمجال العلاقات العامة كما يناقش كيف أن تلك النظريات تؤثر على ممارسة المسئولية الاجتماعية للشركة .

النظريات الأخلاقية

إن التقسيم الأول والأكثر عمقًا في النظرية الأخلاقية يتضمن الفصل بين "الافتراض بأنه يمكن معرفة ما هو صحيح ، وما هو خطأ أخلاقيًا" من جهة و "رفض ذلك الافتراض" من الجهة الأخرى . إن مصطلح "مذهب المعرفة" متداول بين الفلاسفة ؛ والمقصود به الاعتقاد بوجود حقائق أخلاقية "موضوعية" يمكن معرفتها وبالتالي معرفة إذا ما كان معتقد أخلاقي صحيحًا أم خاطئًا . أما "مذهب عدم المعرفة" فهو مصطلح يشير إلى الاعتقاد بأن الأخلاق شيء شخصي أو "غير موضوعي" بمعنى أنها شيء نسبي ثقافيًا ، أي أنه وفق المبدأ الخاص بالصواب والخطأ الأخلاقي . فهناك مجرد آراء واتجاهات ومعتقدات فقط لا غير . ولقد كان للمنظورات المعرفية مثل نظريات "الحقوق" ومذاهب "كانت" و "مذهب النفعية" ، أثر واضح على أخلاقيات دوائر الأعمال وفكرة المسئولية الاجتماعية للشركة على وجه الخصوص . لكن قد كان هناك أيضًا محاولات للجدل بأنه يمكن رؤية أخلاقيات الأعمال بشكل أفضل

من خلال وجهة نظر أنصار "النسبية الثقافية" .

ويمكن تقسيم النظريات الأخلاقية التي تفترض إمكانية معرفة الصواب من الخطأ إلى فئتين . الأولى مثل مذهب "النفعية" والذي يُقدِّر الصواب والخطأ أخلاقيًا بناءً على عواقب الأفعال ـ المنظور النتائجي ـ أما الفئة الثانية مثل نظريات "الحقوق" ومذهب "كَانت" فإنها لا توافق على هذا التفكير ـ المنظور غير النتائجي . ونحن ننظر من خلال "المنظور النتائجي" إلى نتائج الأفعال من أجل إصدار حكم أخلاقي حول تلك الأفعال . أما من خلال "المنظور غير النتائجي" فلا يوجد لدينا ادعاء فوري تجاه العواقب الضارة أو حتى النافعة لكي نحدد إذا ما كانت الأفعال صائبة أو خاطئة أخلاقيا .

مذهب النفعية Utilitarianism*

إن نظرية العواقب الكلاسيكية هي "مذهب النفعية" والذي ينص على أن الأفعال ليست سيئة أو صالحة في حد ذاتها ، ولكنها تتحدد صلاحيتها من عدمها بناءً على الشيء الذي تكون صالحة أو سيئة بالنسبة له . ومذهب "النفعية" يشير إلى فكرة أن فعلاً معينًا يكون صوابًا فقط بمقارنة النفع الذي يقدمه في مقابل الضرر الناتج عنه . والصياغة القديمة لهذا الوضع خاصة بالفيلسوف الإنجليزي Jeremy Bentham (1748 - 1832) . فقد عرَّف Bentham النفع بأنه الشعور بالسعادة . فالسعادة هي الشيء الوحيد الذي يعتبر غاية في حد ذاته أما الأشياء الأخرى المتبقية فهي مجرد وسيلة لغاية يطلق عليها "السعادة" . لذا فإنه بالنسبة لـ Bentham تكون الأفعال صوابًا وفق الحد الأقصى الذي تقدمه من السعادة أو على الحد الأقل من التعاسة . ولم يكن Bentham معنيًا على وجه الخصوص بسعادة أو بتعاسة الأفراد . فبالنسبة له يعتبر "الصالح العام" هو الحكم بين الصواب والخطأ . وذلك هو مبدأ السعادة الأكبر بالنسبة لـ Bentham والذي يقترح بأنه "يمكن تصنيف عملية أو فعل بأنه صواب عندما يحقق أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص".

* مذهب النفعية : هو مذهب أخلاقي اجتماعي يقول أن مقياس السلوك الصحيح هو مقدار النفع .

« والاعتراض المعياري على مذهب "النفعية" يتلخص في أنه يتطلب الارتقاء بـ "المصالح" أو إعلاء قيمتها مثل النمو الاقتصادي من أجل تحقيق "النفع" والسماح بالتضحية بالمصالح الشخصية أو مصالح الأقليات "من أجل الصالح الأكبر" » .

(Donaldon 1992 : 129)

يبدأ مذهب "النفعية" مع مبدأ "الإحسان" المعصوم من الخطأ وينتهي "بالحقد" المرتبط بعدم القدرة على منع معاقبة الأبرياء أو تطبيق قانون الفصل العنصري . بمعنى أن هناك فئات تتمتع بالحصانة الفعلية بينما الفئات المنبوذة هي التي تدفع الثمن ، كما يحدث غالبًا في سياسات الدخل وأحيانًا في التحكم في الفئات السلالية (العرقية) داخل سوق العمل .

إن هذا المبدأ الأخلاقي الخاص بالرخاء العام قد يسمح أيضًا بسرد الأكاذيب من أجل حماية نُظُم المؤسسة . لذا فإذا تمت حماية شركة مثلاً من الإفلاس لأن صورتها وسمعتها تم تعزيزهما بالأكاذيب التي أخذ يسردها ممثلو الشركة للصحفيين ، فإن هذا قد يبدو عملاً مسموحًا به . فمن وجهة النظر "النفعية" نجد أن رخاء تلك المخلوقات البشرية التي تم إنقاذ وظائفها تعتبر أهم من تحطيم الثقة لدى كائنات بشرية أخرى .

مبدأ الواجب الأخلاقي

يتناقض مذهب "النفعية" مع الموقف الأخلاقي غير النتائجي والذي يفترض بأن "الدافع" وليس "النتائج" هو العامل المحدد للحكم إذا ما كانت الأفعال أخلاقية أم لا . ويُشار عمومًا لهذا المنظور بأنه مبدأ deontological وهي كلمة مستمدة من الكلمة اليونانية "deon" التي تعني الواجب duty وهو معتقد مرتبط أساسًا بالفيلسوف الألماني Emmanuel Kant (1724 - 1804) . ويتجادل Kant بأن الأخلاقيات أساسها أفكار عن الواجب ، ويترتب على ذلك أن بعض الأفعال إلزامية أخلاقيًا بصرف النظر عن عواقبها . ووفقًا لـ Kant فإنه يتم تنفيذ فعل معين بدافع الواجب عندما يؤدي بتوافق مع ما يُسميه "الفئة الملزمة" . ويعرِّف Kant هذه "الفئة الملزمة" بصيغتين منفصلتين لكن متساندتين بشكل متبادل :

« ينبغي ألا أتصرف أبدًا إلا بالأسلوب الذي أتمكن من خلاله في أن "أرغب" بأن مبدأي في الحياة يجب أن يكون "قانونًا عامًا" . تصرف بالطريقة التي تجعلك دائمًا تتعامل بإنسانية والتي ببساطة ليست كوسيلة بل كغاية في نفس الوقت » .

(Kant 1964)

فبالنسبة لـ Kant فإن "تعميم" القاعدة السلوكية يتضمن بشكل أساسي أن المبدأ الذي نتصرف على أساسه ، يجب أن يكون هو نفسه المبدأ الذي نوصي الآخرين بالتصرف بناءً عليه . أما الصيغة الثانية فهي تُركز الأخلاقيات على العلاقات بين الكائنات البشرية . ففي حالة الكذب بهدف حماية سُمعة الشركة من أجل ضمان الوظائف ؛ فإن Kant سوف يقترح أنه يجب ألا تكون مستعدًا للتصرف بتلك الطريقة إذا لم تكن راغبًا في أن يقوم الجميع بسرد الأكاذيب مثلك . فإن سرد الأكاذيب بهدف جعل شخص ما يقوم بتنفيذ رغبتك سوف يخالف "فئة الإلزام" لـ Kant وذلك من خلال التعامل مع الكائن البشري الآخر على أنه مجرد وسيلة للحصول على ما تريد .

والمشكلة الأساسية هنا والتي يواجهها مذهب "الواجب تجاه الآخرين" أو deontological مبين عندما يكون هناك تصادم بين فئة الإلزام . فالمرء يواجه الواجب الذي يفرض عليه عدم الكذب مطلقًا . ولكن ماذا لو أن ذلك الشخص يؤدي واجبه بالكذب من خلال منع جريمة قتل كائن بشري آخر ؟ لقد أصرّ Kant في الواقع ، على أنه لو أن القاتل كان على وشك أن يسألك عن مكان وجود ضحيتهم المقصودة فإنه من الواجب عليك إخباره بمكانها دون مخالفة العقيدة الخاصة بالكذب . وبالتالي فحتى إذا كان هذا المبدأ سيؤثر سلبيًا على رخاء الكائنات البشرية الأخرى فعلى الشخص إتمام واجبه في كل الأحوال .

أخلاق الحقوق

إن عقيدة "الواجب" الخاصة بـ Kant مرتبط بشكل وثيق بالنظريات التي تدعى بأن هناك "حقوقا" لكل كائن بشري . وفي كلا الحالتين فهناك وضع شائع بالنسبة لجميع الكائنات البشرية والذي يوفر لها الحماية من أي إساءة تصدر عن الآخرين .

وانتهاك الحقوق الإنسانية لشخص ما يُعُد فشلاً في معاملته أو معاملتها كغاية في حد ذاتها . ووجهة النظر هذه تعتبر "نتائجية" بشكل واسع تمامًا مثل وضع Kant . كما أنها تتعارض مع الأقليات النفعية وتنبذها . ووفقًا لتلك النظريات فإنه لا يمكننا التضحية بمصالح الأقليات والأفراد من أجل تحقيق الصالح العام حيث أن القيام بذلك سيُعد إساءة أو انتهاكا لحقوقهم الإنسانية .

ولقد تم تطوير نظريات "الحقوق" خلال فترة الاضطراب السياسي الذي شهده القرنان السابع عشر والثامن عشر بواسطة المفكرين المتطرفين الذين كانوا يسعون إلى تغيير الهياكل الاجتماعية الهرمية التقليدية والتي كانت تميل إلى التماسك ببعضها البعض بواسطة أفكار الولاء تجاه أصحاب السيطرة غير المنتخبين . وينص الافتراض التأسيسي لنظريات "الحقوق" على أنه في كل الأحوال فإن وجود القانون الإنساني يعني وجود نظام أخلاقي موضوعي يطلق عليه "القانون الطبيعي" والذي يضع قيودًا على السلطة التي يمارسها الحُكام . ففي الوقت الذي تتم فيه المطالبة بالعدالة من الحكومات نجد أن القانون الطبيعي هو الذي يمنح المحكومين حقوقهم . والقائمة المتفق عليها عمومًا تشمل الحياة والحرية وأحيانًا الممتلكات . وقد اعتبرت تلك العناصر "حقوقًا طبيعية" يقررها القانون الطبيعي للناس . وهي حقوق لا تستطيع الحكومات منحها أو حتى منعها فالناس تمتلكها بفضل كونهم بشرًا . وتستطيع الحكومات أن تحكم لكنها ملتزمة "تعاقديًا"بالحفاظ على تلك الحقوق الأساسية واحترامها .

وخلال كتابات الفيلسوف الإنجليزي John Locke (1632-1704) كلمة "عقد" أصبحت "اجتماعي" . بمعنى أنها لم تعد علاقة بمثابة "عقد" بين الحكومات والأشخاص لكن بين الأشخاص أنفسهم وبعضهم البعض من أجل تأسيس حكومة ومنحها السلطة لتحكم . ويعتبر هذا مفهومًا تأثيريًا بشكل هائل واعتادت أن تتجمل به العديد من "التصريحات الرسمية" بدءًا من التصريح الأمريكي بالاستقلال وصولاً إلى المادة الأولى من "التصريح العالمي لحقوق الإنسان" والتي تنص على أن : "جميع الكائنات البشرية تولد حُرة ومتساوية في الكرامة والحقوق" .

تعاني النظريات التي تدعى وجود حقوق إنسانية غير قابلة للتحويل (للتبديل) من مشكلة مشابهة للنظرية التي تشير إلى أن الكائنات البشرية ملتزمة بواجبات ومسئوليات والتي لا يجب أن تغفل عنها تحت أي ظروف . فماذا يحدث إذا تضارب نوعان مختلفان من "الحقوق" ؟ ففي حالة الكذب لحماية سرقة شركة وبالتالي حماية الوظائف كيف يمكن مثلاً أن يُقدِّر المرء "حق" العمل في مقابل "حق" الناس الذين يجب إخبارهم بالحقيقة ؟

جميع النظريات الأخلاقية الكلاسيكية لديها مشاكل موروثة ومن الملائم الاستنتاج بأنه لا توجد أي نظرية منها مُرضية إلا إذا كانت خاضعة لبعض القيود . ويشير كل من Chryssides & Kaler (1993 : 103) إلى :

« لذلك يجب أن يُخفَّف الهدف الخاص بخدمة الصالح العام بالاعتراف بالحقوق والمسئوليات . فبالمثل سنجد أن الحقوق والواجبات يمكن فحصها عمومًا بشكل منفصل كما لا يمكن السعي لتحقيقها بصرف النظر عن أي اعتبار للرفاهية الجماعية » .

النسبية الثقافية

قبل توجيه اهتمامنا نحو أهمية تلك المناقشات بالنسبة للمسئولية الاجتماعية للشركة فمن المهم التنويه بأنه توجد تقارير خاصة بأخلاقيات الأعمال ترفض الفكرة التي تؤكد عليها النظريات الأخلاقية الكلاسيكية والتي تشير إلى وجود معايير "موضوعية" حول الصواب والخطأ . ويعرض لنا Pearson 1989 في تبنيه لفكرة "الذاتية المتداخلة" أو (Intersubjectivism) تصورًا والذي يضع العلاقات العامة في بؤرة دائرة الجهود المبذولة من أجل بناء أخلاقيات الأعمال . فبالنسبة لـ Pearson "فإن نظريات ما بعد الحداثة البلاغية تعرض لنا نظرية مُقنعة وقوية والتي يمكن من خلالها تصوّر مفهوم نظريات العلاقات العامة وأخلاقيات الأعمال" . فوفقًا لتلك الرؤية سنجد أن جميع الحقائق بما في ذلك الحقائق الأخلاقية تظهر من خلال عملية التفاوض والحوار . لا توجد معايير موضوعية فيما يخص الصواب والخطأ بل آراء ذاتية (شخصية) فقط حول ما يُشكل الصواب والخطأ . فالقواعد

الأخلاقية "ذاتية متداخلة" في أنها تنتج عن اتفاق بين وجهات نظر شخصية مختلفة . ويفترض Pearson بأن عملية الاتصال هذه هي الأساس وراء تكوُّن أخلاقيات الأعمال حيث أنه من خلال هذه العملية "تتأسس الحقائق الأخلاقية التي تقوم بتشكيل الاتصال المشترك" .

ووفقًا لـ Pearson فإن هذا المنهج يُقدم العمالة بمعنى القرار الذي يحدد أي الأفعال تكون أخلاقية بناءً عليه . ينبثق من خلال التفاعل الاتصال لجميع الجوانب . وهذا يعتمد على قبول أن العلاقات العامة بقدر ما تلعب دورًا محوريًا في التواصل المشترك "فإنها تلعب أيضًا دورًا رئيسيًا في إدارة البعد الأخلاقي للاتصال المشترك" . وهنا يبدو أن Pearson يُنادي بفكرة قائمة على ممارسة العلاقات العامة وتتشابه مع النموذج التماثلي المزدوج لـ Grunig & Hunt (1984) .

ورغم أن نظرية العلاقات العامة التي تؤكد على محورية "الحوار" تبدو جذابة إلا أنه ينبغي توضيح أنه يوجد العديد من المشكلات هنا والتي تحتاج إلى أن تُحل . وأولها ، قضية "السلطة" والتي يبدو أننا نتجاهلها بشكل كبير . وقد يكون من الممكن أن نفكر في موقف تمثل فيه جميع المجموعات المناسبة فيما يتعلق بقضية ما ، ولكن من الصعب تخيُّل الموقف الذي يكون فيه جميع المشتركين ذوي مكانة اجتماعية متساوية . كما توجد مشكلة إضافية في أن عملية الحوار يجب أن تتوقف في مكان ما ، حيث لا يمكن التوصُّل إلى حل يتفق عليه الجميع . ربما قد يتم اتخاذ قرار لصالح الاهتمامات الخاصة بالأغلبية ويكون من الصعب تحديد كيف يمنع المرء هذا الموقف من الانزلاق إلى جُعبة "النفعية" حيث يعتمد على الارتقاء بتحقيق السعادة لأكبر عدد ممكن .

ويعاني مذهب "النسبية الثقافية" لـ Pearson من حافز ضخم يتمثل في أنه يجب على جميع الأطراف الاتفاق على أن جميع الأطراف المشاركة في قضية ما متساوية . وبناء على ذلك الافتراض التأسيسي يصبح بإمكان جميع الأطراف التوصُّل إلى نتيجة مُرضية بشكل متبادل من خلال إقامة الحوار . بالإصرار على ذلك الافتراض التأسيسي فإن Pearson يبدو مُصرًا بالفعل على شيء مشابه لفكرة أن جميع

الكائنات البشرية لديها "حقوق" أو أنه يجب معاملة كل شخص بوصفه غاية في حد ذاته ، وليس مجرد وسيلة لتحقيق غاية . ورغم ذلك فمن الواضح أن تلك الافتراضات لا تتضح من خلال عملية الحوار المتماثل بل أنها تعتبر بمثابة شرط أساسي من أجل إتمام تلك العملية . وهنا يعتمد Pearson على المذاهب الأخلاقية الكلاسيكية النشأة ليضمن تحقيق نموذجه . لكن ما الذي ستفعله تلك النظريات الأخلاقية عندما تتعامل مع العلاقات العامة ، وتحديدًا ، ما الذي ستفعله تجاه المسئولية الاجتماعية للشركة . فحتى النظرة العابرة على نوعية الأدبيات التي تنشغل بتفسير معظم البرامج الخاصة بالمسئولية الاجتماعية للشركة سوف تكشف لنا أن اللغة والأفكار التي قد ناقشناها حالاً مثل "الصالح العام" ، "الحقوق التعاقدية" ، و"الواجبات" "والمسئوليات" جميعها مصطلحات اعتدنا استخدامها في وصف أو تبرير مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركة .

هل ينبغي أن تكون دوائر الأعمال مسئولة اجتماعيًا ؟

سوف يتم مناقشة اثنين من الآراء المتضاربة حول "المسئولية الاجتماعية للشركة" في هذا القسم . ففي بعض الحالات نجد أنهما سيمثلان آراء على طرفي النقيض من بعضهما البعض حول تلك المسألة . عمليًا سنجد أن هذا المنهج الخاص بمعظم الشركات تجاه المسئولية الاجتماعية للشركة سوف يحتل وضعًا في مكان ما بين كل المذاهب الأخلاقية التي تلعب دورًا في تفسير المنظورين . فعلى سبيل المثال ، سنجد أن Friedman الذي يرفض أي فكرة مرتبطة بالمسئولية الاجتماعية للشركة يُبرر "منهجه الخاص بالسوق الحرة" من وجهة نظر شخص نفعي (أي متبع لمذهب النفعية) . وعلى الجانب الآخر من النقاش سنرى "المسئولية الاجتماعية للشركة" بأنها جزء مُكمِّل وضروري للاتجاه الخاص بـ"أصحاب المصالح" "وهو الاتجاه الذي تم تبريره في النهاية من منظور Kant" .

إن الهدف من المسئولية الاجتماعية داخل العمل هو زيادة الأرباح

لقد تجادل Milton Friedman عالم الاقتصاد الحاصل على "جائزة نوبل"

والمُنادي بالمبدأ الرأسمالي ؛ دعهم يعملون : Laissez–Faire (أو سياسة عدم التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي) ـ ضد فكرة أن دوائر الأعمال عليها تحمل المسئولية الاجتماعية . وادعى بأنه "يوجد نوع واحد فقط من المسئولية الاجتماعية في دوائر الأعمال ـ وهي استخدام موارده والاشتراك في الأنشطة المقصود منها زيادة أرباحه (Friedman 1993) . ويُصر Friedman على أنه من الخطأ افتراض أن تلك الشركات يمكن أن يكون لديها مسئوليات اجتماعية حيث ـ بالنسبة له ـ الأفراد فقط هم من عليهم مسئوليات . ويدعى بأن المسئوليات الفعلية تقع على عاتق المدير التنفيذي للمؤسسة ويكتب قائلاً أنه :

« في المشروع الحر ، نظام الملكية الخاصة ، يعتبر المدير العام التنفيذي للشركة هو أحد المستخدمين من أصحاب العمل ، وأنه مسئول مباشرة أمام أصحاب العمل . وتلك المسئولية هي إدارة العمل وفق رغباتهم والتي ستكون عمومًا لتحقيق أكبر قدر ممكن من المال ، مع الالتزام بالقواعد الأساسية بالمجتمع سواء كانت المتجسدة في القانون أو المتجسدة في الأعراف الأخلاقية » .

(Friedman, 1993)

وبالادعاء أن دوائر الأعمال المختلفة تتحمل مسئولية اجتماعية واحدة فقط وهي زيادة أرباحها نجد أن Friedman يقول واقعيًا بأن أصحاب تلك الأعمال ليس عليهم أية مسئوليات اجتماعية تجاه أحد إلا أنفسهم . وهو لا يقول أن القواعد الأخلاقية لا مكان لها بالنسبة لممارسة العمل ، بل في الواقع فإنه أثناء السعي لتحقيق الأرباح يجب على دوائر الأعمال الالتزام بما يطلق عليه "العُرف الأخلاقي" . ويبدو هنا أنه يضع تمييزًا بين القواعد الأخلاقية التي في المرتبة الأولى والقواعد الأخلاقية التي في المرتبة الثانية بمعنى أن القواعد الأخلاقية الأساسية للمجتمع (المرتبة الأولى) وأفكار المسئولية الاجتماعية (بالمرتبة الثانية والاختيارية) . لم يوضح Friedman نوعية القواعد المبنية على العُرف الأخلاقي ، ولكنه يُعطي بعض التوضيح عما قد تتضمنه قواعد المرتبة الثانية . فهو يوبخ رجال الأعمال نظير "التبشير بالاشتراكية الخاصة والصافية" عندما يتحدثون عن "المسئوليات الخاصة بتوفير فرص العمالة

وإزالة التمييز العنصري وتجنب التلوث وأي عبارات أخرى قد تعتبر بمثابة الكلمات الطنانة للحصيلة المعاصرة من المُصلحين . (Friedman, 1993 : 249)

ووفقًا لـ Friedman فإن الاعتقاد في المسئولية الاجتماعية يشير إلى مطلبين . وهما أن دوائر الأعمال يجب أن تسعى بنشاط للقيام بالشيء الجيد (بمعنى ليس فقط تحاشي انتهاك "العرف الأخلاقي") وهذا "الشكل الجيد" - يجب ألا يتم أداؤه بهدف تحقيق الربح بمعنى أنه يجب ألا يتحقق الشيء الجيد بدافع المصلحة الشخصية فقط . فلو كان الأمر هكذا فلن يكون لدى Friedman اعتراض عليه . لكن هذا السعي بنشاط لفعل "الخير" يمكن تمييزه بسهولة عن مجرد التجنب المطلق لفعل الشر ؟ يبدو أن Friedman يعتقد ذلك ، لكن من الصعب رؤية كيف يمكن للأمثلة التي يذكرها أن تثبت هذا . فيمكن الجدال بأن بعضا من الأمثلة التي يعرضها من "إزالة العنصرية" و "تجنب التلوث" جميعها أمثلة تسعى للقيام "بالشيء الجيد" لكن في نفس الوقت فإنها تعتبر أفعالاً مرتبطة بالتخلص من الآثام الاجتماعية أو تحاشيها . إن ما توضحه أمثلة Friedman الخاصة هو أن الاختيار الأخلاقي في العديد من المناسبات يكون ما بين القيام بما هو صواب أو عن طريق الخطأ القيام بالشيء السيئ ويذكر كل من Chryssides & Kaler (1993 : 232) :

« إن افتراض Friedman حول التقسيم الدقيق بين "العُرف الأخلاقي" و "المسئولية الاجتماعية للشركة" يتناول رؤية ضيقة جدًا لكليهما . فالمصطلح الأول لا يمكن أن يعتبر ببساطة قاصرًا على التجنب السلبي للشر ، أو أن الثاني يرتبط ببساطة فقط بالسعي النشيط لتحقيق ما هو جيد ؛ لأنه غالبًا ما يُمثل الخير والشر وجهين لنفس العملة الأخلاقية . وبالتالي فإن Friedman مُخطئ في افتراضه بأن قبول "العُرف الأخلاقي" ليس مرتبطًا باختيار دوائر الأعمال للسياسات المسئولة اجتماعيًا . رغم أنه من الواضح أنها مرتبطة بذلك ؛ حتى لو كان فقط لأن تلك هي السلطة التي تمارسها دوائر الأعمال على حياة الأشخاص وأن فشلها في فعل الخير "المصلحة العامة" سوف ينتج عنه غالبًا شرور ضخمة مسموح لها بالازدهار والنمو .

ليس تعريف Friedman الخاص بالمسئولية الاجتماعية للشركة فقط هو الذي به خلل ، بل توجد أيضًا مشكلات أخرى خاصة بالمجادلات التي يقدمها ضد المسئولية الاجتماعية للشركة . فقد يُطلق أحيانًا على أحد مجادلاته الرئيسية اسم "حجة الوكالة" والذي ينص على أن مديري الشركات ما هم إلا مجرد وكلاء لدى "المساهمين" داخل الشركات التي يعملون بها . فأصحاب العمل (أو المساهمون) هم وحدهم الأشخاص الذين يعتبر المديرون مسئولين أمامهم ، والمسئولية الوحيدة التي يتصرف المديرون من خلالها هي العمل الجيد . وهذا يعني زيادة الأرباح لأقصى درجة ممكنة حتى يتمكن المساهمون من تحقيق أكبر قدر ممكن من المال المستثمر في أسهمهم . ويقدم Friedman فرض العمل الخاص بدور المدير حيال المساهمين : على أنه "بيان بحقيقة قانونية" (Chryssides & Kaler (1993 : 232 . وبوضع المصالح الأخرى في الاعتبار فإن Friedman صائب لدرجة كبيرة في ذكر أنه على مديري الشركات في النهاية خدمة مصالح المساهمين . ورغم ذلك تعتبر وفق القانون الأمريكي والبريطاني - كيانًا شرعيًا منفصلاً ولا يمكن تحديدها وربطها بأي مجموعة خاصة فقط - سواء من المستخدمين أو المساهمين أو حتى المديرين . إن مسألة "التعريف القانوني" الذي يشير إلى "الدمج" هي ما تحتاج إلى حسم . وهذا يعني أنه بينما قد يحدث أن المديرين والمساهمين والمستخدمين يتغيرون فإن الشركة تواصل عملها كمالك محدد للواجبات والحقوق القانونية . ويذكر كل من (232 : Chryssides & Kaler (1993 أنه :

« بسبب قيام الشركة وليس المساهمون بتعيين العاملين ، فإن إحداث التغييرات في عملية المساهمة لا تؤثر في حد ذاتها على الوضع القانوني للمستخدمين سواء كانوا مديرين أم عمالاً فهم يواصلون عملهم تحت سلطة نفس الشركة . وهناك وضع مهم جدًا يشير إلى أن التغييرات في عملية المساهمة لا تؤثر حتى على ملكية المؤسسة . فالشركة بوصفها كيانًا مشتركًا هي التي تملك أصول (أسهُم) العمل التجاري . فما يملكه المساهمون هو حق المشاركة في أي فائض مالي مُوزع . فهم يملكون الشركة بدلاً من أسهمها . وبناءً عليه فإن حق الشركة - الذي تمارسه من خلال مستخدميها - للانتفاع من تلك الأصول لا يتأثر قانونًا بالتغييرات في عملية المساهمة نفسها » .

وبالتالي فإن المديرين لا يعتبرون الوكلاء المباشرين للمساهمين بالطريقة التي يرغب Friedman في تطبيقها ، رغم أن المساهمين ، وبطريقة غير مباشرة ، هم أصحاب العمل . وتأكيد Friedman على أنه ينبغي تعريف مصالح الشركة وفق مساهميها فقط يجب أن يدخل في سياق مناداته بقيم المشاريع الحُرة . وتلك القيم تتضمن ربط "الأنا الفردية" بـ "النفعية" وهي وجهة نظر تدعى أنه إذا سعى كل شخص لتحقيق مصلحته الشخصية داخل السوق الحرة ستكون النتيجة هي تحقيق السعادة الأكبر أو الكيان الاقتصادي الجيد لأكبر عدد من المشتركين بالسوق الحرة . وهذا الجدال بأن مصالح المساهمين فقط هي المهمة هو جدال غير مقبول بصورة مطلقة . بل يوجد في الواقع جدال بأنه على المديرين التصرُّف كوكلاء لجميع الفئات المرتبطة بالشركة وليس بالمساهمين فقط . وهؤلاء الذين يدعمون تلك الرؤية يرفضون "نموذج حامل الأسهم" أو "Stockholder" الخاص بـ Friedman ويفضلون ما يُشار إليه غالبًا بأنه "نموذج الأطراف صاحبة المصلحة" أو "Stakeholder"" .

رأسمالية Kant ومنهج "الأطراف أصحاب المصالح" :

يطلق على "نموذج الأطراف أصحاب المصالح" هذا الاسم لأن من ينتهجونه يفترضون بأن مهمة مدير الشركة هي موازنة مصالح جميع الفئات المختلفة التي تملك "حصة" أو "سهمًا" بالشركة . وقد تشتمل تلك الفئات على المساهمين والمستخدمين والعملاء والممولين والمجتمع المحلي وحتى المجتمع الأعم . إن اهتمامات المساهمين بزيادة أرباحهم تُعد مجرد اهتمام واحد من بين العديد من الاهتمامات التي يجب أن تفكر فيها الإدارة . إن هذا النموذج يتطلب من الشركة أن تضع في اعتبارها مسئولياتها الاجتماعية . ويتجادل كل من Evan & Freeman (1993) من خلال منظور Kant بشأن اختيار "نموذج الأطراف أصحاب المصالح" "Stakeholder model" . فهم ينتفعون من مبدأ "الفئة الملزمة" لـ Kant للمجادلة بأن جميع الكائنات البشرية لديها الحق في ألا تُعامل كأنها مجرد وسيلة ولكن كغاية في حد ذاتها . فيجب أن تأخذ سياسة الشركة في اعتبارها جميع الأطراف صاحبة المصلحة : ويواصل Evan & Freeman جدالهما بأنه ينبغي على جميع الفئات المتأثرة بنشاط الشركة أن يكون لها دور

فعلي في تحديد سياسة الشركة . ويذكر Evan & Freeman (1993) المذهب الأخلاقي لـ Kant بصراحة :

« يمكننا أن نعيد بعث مفهوم الرأسمالية الإدارية باستبدال الفكرة الخاصة بمسئولية المديرين نحو المساهمين Stockholders بفكرة أنه على المديرين إقامة علاقة مبنية على الثقة مع أصحاب المصالح Stakeholder . وأصحاب المصالح يمثلون الفئات التي تملك مصلحة داخل الشركة أو لها حق على الشركة . ونضم على وجه الخصوص الموردين والعملاء والمستخدمين والمساهمين والمجتمع المحلي وكذلك الإدارة بوصفها العنصر الذي يلعب دور الوكيل لتلك الفئات . كما نفترض بأن التحديات الأخلاقية والسياسية والاقتصادية والقانونية الخاصة بالنظرية التي نتناولها حاليًا للشركة تتطلب منّا أن نقوم بمراجعة هذا المفهوم عبر الخطوط الفكرية الجوهرية لـ Kant . بمعنى أن تلك الفئات من أصحاب المصالح بالشركة لديها الحق في ألا تُعامَل كوسيلة لتحقيق غاية معينة وبالتالي فعليها المشاركة في تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة التي يملكون مصلحة في وجودها » .

يفترض Evan & Freeman أيضًا بأن التغييرات الحادثة في النظام القانوني بالولايات المتحدة تحتوي بشكل متزايد مفهوم أن الشركة تُدار فقط لحساب مصالح حاملي الأسهم أو Stockholders . فهما يشيران إلى أن هناك عددًا من القضايا القانونية بالولايات المتحدة والتي تظهر أنه بالرغم من استمرارية وجود مصالح "حاملي الأسهم" في المرتبة العُليا إلا أن المصالح الأخرى والخاصة بالعملاء والموردين والمجتمعات المحلية والمستخدمين قد لاقت حماية مؤمنة في ظل القانون (Evan & Freeman (1993. وقد يتجادلان بأن وجهة نظر Friedman يتم إدراكها بسبب التغيرات التي تحدث جنبًا إلى جنب مع "منهج الأطراف أصحاب المصالح" .

وتقوم الشركة وفق "نموذج الأطراف أصحاب المصالح" بتنسيق مصالح تلك الفئات . فمن خلال الشركة فقط تستطيع كل فئة من "أصحاب المصالح" أن تصبح في وضع أفضل عن طريق القيام بتبديلات تطوعية . كما يفترضان بأن "الشركة تخدم في

تحقيق سعادة الأطراف أصحاب المصلحة ولن تستخدم أحدًا منهم كوسيلة لتحقيق غاية شخص آخر ؛ دون أن يملك الحقوق الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرار . نجد هنا أن المسئولية الاجتماعية للشركة لا تمثل خيارًا إضافيًا من المنظور الخاص "بأصحاب المصالح" . فهي عنصر مُكمل لمسئوليات الشركة وعلى الشركة منح الكثير من الاهتمام لواجباتها الاجتماعية كما تفعل لتعظيم مستوى الأرباح .

ممارسة المسئولية الاجتماعية للشركة

سوف يتناول هذا القسم تحليل اللغة التي يستخدمها اختصاصيو العلاقات العامة في تفسير برامج المسئولية الاجتماعية للشركة ، كما سيقترح أنهم يميلون إلى الاعتماد على اللغة الخاصة بالنظريات الأخلاقية الكلاسيكية في قيامهم بذلك . ورغم هذا فمن المهم أولاً تحديد دور العلاقات العامة داخل عملية ممارسة المسئولية الاجتماعية . فعندما تقرر المنظمات التجارية الاندماج داخل مجتمعاتها المحلية فإنها عادة تحاول تفسير السبب وراء ما يفعلونه . ومهمة التفسير تلك عادة ما تُخصص لقسم العلاقات العامة بالشركة . وهذا بالكاد يدهشنا كثيرًا نظرًا لأن اختصاصي العلاقات العامة يفضلون لعب دور رئيسي في تأسيس برامج خاصة بالمسئولية الاجتماعية للشركة في المقام الأول .

العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية للشركة

"أقبل وشاهد" تعتبر مبادرة فعلية من قبل PR ـ والسؤال هو هل PR هنا تشير إلى Public Relations (أو العلاقات العامة) أم إلى Propaganda Really ؟ أي (الدعاية الحقيقية) . الرسالة هي أن الطاقة النووية ... نظيفة وخضراء ... وأن الإشعاع كان متواجدًا حولنا دائمًا وهو طبيعي ... كما أن الطاقة النووية آمنة ... لقد سمعت كلمة "آمنة" كثيرًا هنا وقد بدأت تكتسب نوعًا من سحر Orwelly .

(Scottland on Sunday Magazine ... quoted in Tilson 1993)

عادة ما تعتبر عملية ممارسة المسئولية الاجتماعية وظيفة خاصة بالعلاقات العامة لأن ذلك حيث تلتقي الشركة بالعامة من الناس خارج نطاق الأدوار المعتادة للإجراءات والعملاء . ورغم ذلك فهناك سبب رئيسي وراء ميل اختصاصي العلاقات العامة ،

إلى ربطهم بالمسئولية الاجتماعية للشركة وهو الادعاء بأنه يمكن أن تكون العلاقات العامة بمثابة آلية عمل داخل مجتمع تعدُدي متحرر والذي لديه كسبب في وجوده إدراك "للأهداف الاجتماعية الجديرة بالتقدير" .

(Gandy 1992)

وبالنسبة لـ J. A. Pimlot (1991) ـ المؤرخ بمجال العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية ـ فإن العلاقات العامة مرتبطة بشكل معقد بما يصفه بالمثاليات الديمقراطية . ويكتب قائلاً : « إنهم (اختصاصيو العلاقات العامة) خبراء في جعل المعلومات شعبية ... لذا فكلما كانت وظيفة (التعميم) أفضل عمل المجتمع بسلاسة أكثر » . ويتجادل Health (1992) بأن "القائمين بالاتصالات المهنيين يتمتعون بصوت رئيسي داخل سوق الأفكار" ولكن تلك الأصوات تتنافس في النهاية لتحقيق التعاون ـ وتنسيق الأفعال الجماعية للناس داخل المجتمع" . Cutlip et al. (1995) يتمادى لأبعد من ذلك ويفترض بأنه على ممارسي العلاقات العامة "العمل كوكلاء أخلاقيين داخل المجتمع" . كما يجب إعدادهم لمنح الأولوية للمسئولية الاجتماعية والخدمة العامة فوق المكاسب الشخصية والمصالح الخاصة" .

(نقلاً عن :Pearson 1992)

وكل تلك الادعاءات بأن العلاقات العامة مختصة بالصالح العام تعتبر جزئيًا كرد فعل لأنواع الملاحظات المذكورة أعلاه ـ بأن PR تشير إلى "الدعاية الفعلية" . ورغم ذلك فمن الواضح أيضًا أن هناك خيطًا مهمًا داخل نظريات العلاقات العامة التي تدعي أن ممارسة تلك العلاقات العامة يمكن أن تُسهم بشكل إيجابي داخل المجتمع رغم أن ذلك غالبًا ما يأتي مصاحبًا للشرط الذي ينص على أن الممارسة تحتاج إلى تغيير (Grunig 1989) . وتقريبًا غني عن الذكر بأن هناك توترًا مؤكدًا بين المفهوم الخاص بأن العلاقات العامة تخدم مصالح المجتمع من جهة والمطلب الذي يفرض عليها خدمة مصالح الشركة . وأحيانًا يتم التعبير عن التوتر الناشئ بين المسئولية تجاه تلبية احتياجات الشركة والمسئولية تجاه تلبية احتياجات المجتمع باللغة المستخدمة في الوثائق العامة والخاصة بالشركات والتي تحاول تفسير ممارسة المسئولية الاجتماعية للشركة .

اللغة المستخدمة للتعبير عن المسئولية الاجتماعية للشركة

غالبًا ما تبرر الشركات برامج المسئولية الاجتماعية بالإشارة إلى فكرة "المصلحة الشخصية المستنيرة" . فقد يتم تبرير برامج المجتمع ـ على سبيل المثال ـ من خلال الحجة النفعية القائمة على أن "الجميع يستفيد" . تتحسن الصورة الذهنية للشركة مع تحقيق الاستفادة المادية للمجتمع المحلي . ويفسر لنا Neil Shau ـ رئيس الشركة العامة المحدودة Tate & Lyle الفوائد المتبادلة لبرامج المجتمع :

« إن أنشطتنا في المجتمع سواء داخل المملكة المتحدة أو خارجها ـ تركز خصيصًا على المبادرات التي تتم داخل مواقع مصانعنا وعلى الإمداد بالمساعدة المباشرة للأفراد الذين يسعون لتحصيل المزيد من العلم . وإضافةً إلى ذلك فإننا نشجع أيضًا النقل المؤقت للمستخدمين إلى مشاريع خاصة ، مؤمنين بأن ذلك لن يتمكن فقط من تحقيق إسهام قيِّم للأنشطة الاجتماعية بل إن القيام بذلك سوف يوفر الخبرة التي ستُعين المتطوعين على تنمية قدراتهم الإدارية الخاصة » .

(Newman 1995 : 99)

وتذكر L'Etang (1996) أنه عندما يتم تبرير برامج المسئولية الاجتماعية للشركة بناءً على أسس نفعية فإنه يبدو أن هناك محاولات قليلة من أجل التقييم وقياس أثر تلك البرامج . وهي توضح أنه إذا كان مثل هذا التقييم ناقصًا فإن الشركات لن تكون عندئذٍ في وضع تدعي من خلاله أنه قد ساهمت في جلب السعادة للآخرين . باختصار إن المسئولية الاجتماعية للشركة المبررة على أسس نفعية تتطلب القيام بتحليل حول "التكلفة ـ العائد" من منظورات المانح والمتلقي والمجتمع عمومًا » (ص 92) .

وهناك أيضًا مسألة أن المعلومات التي توفرها أقسام العلاقات العامة غالبًا ما تشير بلغة Kant إلى مسئوليات أو واجبات المنظمة تجاه المجتمع المحلي أو المجتمع ككل . ويشير Lord Raynor ـ رئيس شركة Marks & Spenser إلى أن : « يقع على عاتق جميع الشركات ـ خاصة المنظمات الضخمة مثل منظمتنا مسئولية توفير الدعم من خلال المِنَح والمساعدات التي تقدمها أو من خلال الجمعيات الخيرية

والوكالات المتواجدة بالمجتمع » L'Etang (1996a) . وتذكر L'Etang (1996a) أن الإدعاءات مرتبطة فقط بالممارسات الخاصة بالشركات . فهي تفترض بأن اتجاه Kant الخاص بالمسئولية الاجتماعية للشركة قد يتركز مستقبلاً على الدافع وراء البرنامج لان السعي لتحقيق الفائدة من خلال القيام بمسئولياته لن يكون عملاً أخلاقيًا . ومن خلال هذا المنظور فإن برنامج المسئولية الاجتماعية للشركة يحتاج إلى القيام بإظهار أن الدافع هو الواجب وليس المصلحة الشخصية (المستنيرة أو أي نوع آخر من المصالح) . فإذا حاولت شركة ما تحسين صورتها الذهنية عبر الانخراط في المجتمع فإنها ستكون نظرتها إلى الفئات المنتفعة بصفتهم وسيلة وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي فهي تتبنى مذهب "الفئة الملزمة" لـ Kant . وتوضح L'Etang 1996a أنه إذا قبلت الشركات مبادئ Kant وطبقتها فإن برامج المسئولية الاجتماعية للشركة في هذه الحالة تدار بطريقة مختلفة نوعًا ما . فإذا عاملت الشركة أفراد الفئات المنتفعة من المسئولية الاجتماعية على أنهم غاية في حد ذاتهم ؛ إذًا عليها منحهم أوضاعًا متساوية في وصفها للعلاقة بين الشركة وبينهم . وبينما يتم اختيار اللغة المتداولة بالنظريات الأخلاقية الكلاسيكية في تفسير وتبرير المسئولية الاجتماعية المشتركة فإن الشركات تميل إلى عدم إكمال المضامين الكاملة لتلك المعتقدات الأخلاقية ويمكن أن تبقى مفتوحة أمام مواجهة "تهمة الاستخفاف" أو "التهكم" .

وهناك مشكلة أخرى وهي أن الشركات لا تتقيد بتبرير المسئولية الاجتماعية للشركة فقط من منظور Kant أو مذهب النفعية . ويذكر Robert Clark - رئيس شركة United Biscuits - أن : « التزامنا تجاه التضامن الاجتماعي نابع من إحساسنا القوي بالمسئولية الاجتماعية المرتبطة بإدراكنا للفوائد التجارية التي تحققها .. إحساس جيد وبعيد المدى بالمسئولية الاجتماعية - والتي تعتبر شيئًا جوهريًا في تحقيق الأداء التجاري الفعّال وطويل الأجل » . (Newman, 1995) . وتشير L'Etang أنه : « في العديد من الأحوال تعتبر أدبيات الشركات مربكة لأنه يبدو وكأنها تميل إلى كل من المبادئ النفعية ومبادئ Kant رغم أنه لا يدعم أحدهما الآخر بشكل مطلق » (1996a : 93) . ورغم دقة تلك النقطة إلا أنه يمكن تفسيرها بدرجة معينة بالحقيقة

القائمة على أن المذاهب الأخلاقية الكلاسيكية تحتاج لأن تكون مدعمة من بعضها للبعض الآخر من أجل الوصول إلى مجموعة أخلاقية تُوازن بين الحقوق والالتزامات من أجل "الصالح العام" . كما يوجد سبب آخر وراء وجود مذاهب أخلاقية مختلفة وهذا يتضمن الاعتراف بأن الحديث عن موضوع المسئولية الاجتماعية للشركة قد يعني العديد من الجماهير المختلفة . وسوف يتناوله القسم التالي مناقشة حالة الشركة المحدودة "Telewest Communications" والتي تعتبر مثالاً على الشركة المانحة التي تبرر مسئوليتها الاجتماعية بطرق مختلفة ولجماهير مختلفة .

أحاديث المسئولية الاجتماعية للشركة :

الشركة العامة المحدودة Telewest Communications

يذكر "قسم العلاقات العامة" بمؤسسة Telewest Communications من خلال "حزمة المعلومات الخاصة بالمجتمع المحلي" بأن "أهم إسهام قدمته شركة Telewest للمجتمعات المحلية كان من خلال مبادرتها التعليمية ، بوضع كابلات داخل الفصول المدرسية بهدف نقل البرامج التعليمية التليفزيونية" . كما توضح شركة Telewest أنها من خلال حزمة المعلومات المشار إليها تعمل مع السلطات المحلية من أجل توفير خدمات تليفزيونية متعددة القنوات المتاحة عبر الكابلات ، إلى جانب إمكانية الاتصال المتبادل والتفاعلي عبر شبكة الإنترنت بجميع المدارس الموجودة بالمناطق التي تمتعت بالامتيازات التعاقدية التي قدمتها شبكة Telewest . لكن حزمة المعلومات المتاحة لدى شركة Telewest لم تناقش مفهوم المسئولية الاجتماعية بصراحة ولكن ضمنيًا حيث توجد رسالة في الحزمة مؤداها أن Telewest تقوم بواجبها أو مسئوليتها تجاه المجتمعات المحلية ومن خلال المساعدة بهذه الطريقة (البرامج التعليمية) .

من الواضح أن ذلك النوع من المشروعات يتطلب مستوى مُعَيَّنًا من الإنفاق ، وكان يجب على التقرير السنوي للشركة لعام 1997 تفسير مسألة توصيل الكابلات التليفزيونية داخل الفصول المدرسية للمساهمين بها . وتوجد مناقشة في الحزمة

حول المشروع تحت عنوان "بناء علاقات أقوى مع العملاء" وهنا نجد أن لغة مذهب "النفعية" تستخدم بشكل أكبر في تفسير فوائد المشروع بالنسبة لكل من المجتمع والشركة في نفس الوقت . وينص التقرير السنوي على أن : "نشاطنا بالمجتمعات المحلية يمتد لما هو أبعد من مرحلتي التأسيس والتسويق ويتضح بصورة أفضل من خلال تضامننا مع المدارس والكليات" . وفيما يتعلق بقرار عرض تلك الخدمات على المجتمعات المحلية يشير التقرير إلى أنه : "قد ساعدنا العرض على تنمية دور إيجابي داخل المجتمع والارتقاء بمستوى الإدراك لُمنتجنا لدى العملاء في المستقبل" . كما أضاف التقرير لاحقًا أن : "قد تلقى القرار تأييدًا قويًا داخل الدوائر التنظيمية والسياسية والتعليمية وسوف يزيد من تدعيم وضعنا داخل المجتمعات التي نخدمها" . والنقطة الأساسية هنا هي أنه يمكن تفسير أو تبرير نفس برنامج المسئولية الاجتماعية للشركة بطرق مختلفة ومن خلال استخدام لغة مختلفة بالاعتماد على توقعات الجمهور . فإذا تم استخدام التفسير "النفعي" الذي جاء في التقرير السنوي للشركة في المجموعة الخاصة "بمعلومات المجتمع" ، عندها كان يمكن أن يكون للوسائل الإعلامية تركيز على عبارة "الارتقاء بالإدراك حول منتجنا لدى العملاء المرتقبين" وعندئذ فإنه سيتم وصف البرنامج على أنه ممارسة تدعو للشك فيما يخص وضع المُنتج . أما إذا اكتفى التقرير بمجرد عرض تفسير للمشروع والفوائد المتوقعة منه للمجتمع قد يتساءل المساهمون ما الفائدة التي ستعود عليهم من كل هذه النفقات وكذلك على الشركة Telewest .

الخاتمة

قد يبدو أن هناك خيارين بالنظر إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المسئولية الاجتماعية للشركة . يمكن لممارس العلاقات العامة استخدام المسئولية الاجتماعية للشركة باعتبارها مجرد عنصر آخر من عناصر خلق أو إعداد العوامل التي تثير الرضا لدى الجمهور ومن ثم تهيئة "مناخ إيجابي ومُفضل لتكوين الآراء حيال .. المؤسسة" (Steinberg 1975, quoted in Gandy, 1992) . أو قد يحاولون إدراك فكرة أنه بإمكان العلاقات العامة من خلال القيام بمحاولات حقيقية للكشف

عن متطلبات أصحاب المصالح بالمجتمع ومساعدة الشركات على أن تكون أكثر استجابة للاحتياجات الاجتماعية . ولتحقيق المطلب الأخير فإن تطبيق نموذج الأطراف أصحاب المصالح (يعتبر شرطًا مسبقًا) . وهذا النموذج يفترض أن الشركة يجب أن تُدار وفق رغبة جميع الفئات التي لديها مصلحة بها . وعلى جميع الفئات من أصحاب المصالح متضمنة المنتفعين المحتملين من المسئولية الاجتماعية للشركة المساهمة في عملية صُنع القرار . وهذا قد يوضح أن الشركات تتعامل مع المنتفعين من المسئولية الاجتماعية الممكنة "بُحسن نية" وتعتبرهم غايات في حد ذاتهم .

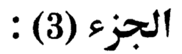
ويُثير Portway (1995) نقطة تتعلق بوجود مطلب حول تعقُّب مستوى أداء الشركة بطريقة يمكن نقلها لأصحاب المصالح بالمجتمع . قد يأخذ هذا النوع من التقييم والقياس مكانه "في عملية إدارة علاقات الأطراف أصحاب المصالح إلى جانب برامج رضا العملاء وتقارير مسح الآراء الخاصة بالمستخدمين" ويُقر كل من Evan.&. Freeman (1993) أن ذلك قد يكون وضعًا مثاليًا خياليًا لكنه قد يبدو إلى أن يقتنع جميع جماهير دوائر الأعمال بأن المسئولية الاجتماعية للشركة هي أكثر من مجرد المصلحة الشخصية ، فإن أقسام العلاقات العامة ستواصل استخدام التفسيرات المختلفة المبنية على المذاهب الأخلاقية المختلفة لتبرير المسئولية الاجتماعية للشركة لجميع جماهيرها المختلفة .

ملاحظات

- للحصول على تفسير شامل لجميع المصطلحات ومناقشة حول وجهات النظر والقضايا المرتبطة بأخلاقيات ودوائر الأعمال انظر Chryssides & Kaler (1993) .
- هذه المناقشة لا تقدِّر تأثير الأخلاقيات الدينية والتي لها تأثير واضح وعميق على أخلاقيات دوائر الأعمال داخل العديد من الثقافات . فمثلا نجد أنه أحيانًا يُطلق على النظرية التي تنص على أن هناك أفعالاً معينة تعتبر صحيحة لأن "الله يأمرنا بالقيام بها من خلال التوراة أو الإنجيل أو القرآن - اسم "نظرية الأمر الإلهي" .

Chryssides & Kaler (1993)

ويُؤكد من حين لآخر داخل المناقشات التي تدور حول القضايا المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية للشركة بأن هناك جماعات معينة مثل جماعة Quakers (أو المهتزين) قد أظهرت أنها تسلك منهجًا قائمًا على الإيثار (حب الغير) في معاملاتهم التجارية كما تقوم بتقديم المساعدة للمجتمعات المحلية . وتشير L'Etang (1996a) إلى وجود ارتباك هنا بين "حب الإنسانية" و "المسئولية الاجتماعية" قد أتفق مع ذلك لكنني سأضيف أنه يبدو أيضًا وجود سوء فهم جوهري حول ما يحفز تلك الجماعات الدينية التي تتصرف بهذا الأسلوب لأن هناك أيضًا أنواعًا من السلوكيات المذكورة في الكتب الدينية المنزلة تجاه المستخدمين والمجتمع .



الجزء (3) :

علاقات عامة الأطراف صاحبة المصلحة



الفصل العاشر

العلاقات الإعلامية

Media Relations

إن النشأة الأصلية للعلاقات العامة تمتد جذورها إلى مجال العلاقات الإعلامية ، وهذا هو أحد الأسباب وراء استخدام كلا المصطلحين بشكل متكرر وقابل للتبادل خاصة من قبل الصحفيين . وقد يدعونا هذا أيضا إلى تفسير رد الفعل المعادى دون تفكير من بعض الصحفيين تجاه العلاقات العامة . وفي الحقيقة أن الممارسين الأوائل لهذا المجال قد كانوا يعملون كوكلاء دعاية أو إعلان أو وكلاء صحافة ، الذين كان هدفهم الرئيسى تحقيق تغطية صحيفة " حرة " مهما كان الثمن ولم يكن مسموحًا للحقيقة أن تصل للجمهور عبر قصة جيدة . ولازال الوكلاء الصحفيون يتصرفون بنفس الأسلوب هذه الأيام [ومنهم Max clifford– والذي غالبًا ما يعرف بصورة خاطئة لدى وسائل الاعلام بأنه " المرشد الروحى للعلاقات العامة .(وقد تناولناه فى الفصل الثالث).

ورغم ذلك مع زيادة نمو وتقدم مهنة العلاقات العامة أصبحت تهتم ليس فقط بالقضايا الأوسع الخاصة بالإدارة الاستراتيجية والتى ناقشناها بالجزء الثانى ، بل إنها أيضًا قد طورت أسلوبًا أكثر خلقًا وذي علاقة تفاعلية مع وسائل الإعلام . ووفقًا لـ Grunig & hunt(1984) فإن أكثر من 50٪ من ممارسى العلاقات العامة يعملون من خلال نموذج المعلومات العامة الخاص بالعلاقات العامة حيث يعتبر الغرض الأساسى هو نشر الأفكار والحقائق بشكل واسع) ورغم أن هذا النموذج يؤكد على الأمانة إلا أنه لازال لا يواجه حقيقةً آراء الفئات صاحبة المصالح (Stakholders) .

ولقد نقل الممارسون إلى مجلس الإدارة الحاجة إلى الانفتاح وإمكانية الوصول إلى شئون الشركات .

الأسس التى تقوم عليها العلاقات الإعلامية :

يعتبر Ivy leadbetter lee من أوائل المؤيدين لهذا الأسلوب (انظر أيضا الفصل الأول) والذى كان يعمل في أوائل القرن العشرين لصالح المشتغلين بمناجم الفحم فى فيلاديلفيا (philadaletphia) والذين كانوا مهددين بالإضراب الذي كان سيقوم به اتحاد عمال التعدين . لذا فقد قام Ivy بإصدار " إعلان المبادئ" والذي نص على : "نحن نهدف إلى إمدادكم بالأخبار ... ومادتنا المعرفية دقيقة" . واستمر الإعلان ...

إن خطتنا ، بصراحة ووضوح ، قائمة على التصرف نيابة عن المؤسسات العامة واهتمامات المصالح التجارية ، فى إمداد الصحافة وشعب الولايات المتحدة بالمعلومات السريعة والدقيقة المتعلقة بالموضوعات التى تستحق أن يعرفها العامة من الناس نظرًا لقيمتها وأهميتها .

(نقلا عن Grunig & Hunt 1984)

ولازالت العلاقات الإعلامية هى النشاط الذى يقضى فيه غالبية ممارسى العلاقات العامة وقتهم . ويفترض Wragg (in Bland el al.1996) :

إن الغرض من العلاقات الصحفية ليس إصدار أذون نشر صحفية أو الحصول على إستفسار من الصحفيين أو حتى إنتاج مجموعة هائلة من المقصوصات الصحفية إنما الغرض الحقيقي من العلاقات الصحفية هو الارتقاء بسمعة المنظمة و منتجاتها والتاثير على الجمهور المستهدف والذى تصله تلك المعلومات .

بينما تعتبر العلاقات الإعلامية الجيدة ذات طبيعة تكتيكية عمليًا فإنها يمكن أن تساهم فى تحقيق أغراض إستراتيجية طويلة الأجل مثل :-

- تحسين الصورة الذهنية للشركة أو العلامة التجارية المسجلة الخاصة بها .
- تكوين لمحة إعلامية أفضل وأرقى .

- تغير اتجاهات الجماهير المستهدفة (مثل العملاء) .
- تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي .
- زيادة أسهم السوق .
- التأثير على سياسة الحكومة محليًا وقوميا وحتى دوليًا .
- تحسين الاتصالات مع المستثمرين ومستشاريهم .
- تحسين العلاقات الصناعية .

وإضافة لذلك فإن العلاقات الإعلامية تشكل جزء داخل معظم الاستراتيجيات المعروضة خلال الفصول التالية بالجزء الثالث من الكتاب .

مم تتألف العلاقات الإعلامية تحديدًا ؟ توجد مجموعة كبيرة من الكتب التى تتناول آليات الاتصال بالوسائل الإعلامية وكيفية كتابة أذون نشر صحفية بشكل معين يتوافق و احتياجات الصحفيين وأفضل الطرق في توصيل و توزيع تلك المعلومات للجهات المعنية من الجماهير . ويركز أغلبها على الخمس كلمات التي تبدأ بحرف " W " (Why , What , Who , When, Where) أو (من ، ماذا ، لماذا ، متى ، أين) وعلى الحاجة إلى إعداد إذن نشر صحفى ملائم لشكل ومحتوى النشرة الإذاعية أو الصحفية المستهدفة. علمًا بأنه يوجد كتاب كامل مخصص ببساطة عن كيفية كتابة إذن نشر صحفى (Bartrum1995) . وقد تم وضع مجموعة مستقبلية متنوعة من الأساليب الخاصة بالاتصال .تستكمل أذون النشر الإعلامية بالمؤتمرات الصحفية والموجزات الإخبارية الإعلامية والمقابلات الشخصية الخصوصية والمقالات الوصفية وفرص التقاط الصور الصحيفة . ويمدنا (193 : 1990-217) Haywood بمجموعة مفيدة من قوائم المراجع . كما توجد النصيحة حول عملية الاختيار بين العناصر المستهدفة حيث يعلق (154: 1994) Jefkins قائلاً : " يتم إرسال العديد من أذون النشر الإخبارية إلى الكثير جدًا من دور نشر عديدة " فهو يُحث على استخدام واحدة من العديد من الشركات التى تقدِّم وتوفر قوائم إعلامية حديثة باستمرار .

تخدم دراسة تلك النصوص فى توضيح أنه على الرغم من التوسع فى عدد الوثائق والعناوين الإعلامية وتنمية وسائل الاعلام الإذاعيـة الإلكترونيـة والاتصاليـة الأرضيـة والفضائية فإنه يتم تنفيذ العلاقات الإعلامية بنفس الطريقـة الـى قـام بـها Ivy lee . فلقد أدى تكاثر وسائل الإعلام إلى وجود " يوم إخباري عالمي بطيء بصفة دائمـة" (Gulker quoted in Theaker 1997) حتى يتمكن ممارسو العلاقات العامة من سـهولة الحصول على مادتهم من خلال وسائل الإعلام . ومن ناحية أخـرى فقـد أدى العـدد الأكبر من عناوين أسماء الصحف إلى تميز و صغر منافذ التوزيع لذا يجـب أن يكـون الممارسون أكثر إدراكًا لطبيعة الجمهور الذى يحاولون الوصول إليه .

بينما توجد صفحات خاصة بالنصيحة المرتبطة بكيفية كتابة أذون نشـر صحفيـة وكيفية مخاطبة الوسائل الاعلامية المتخصصة والإقليمية وبناء علاقات شـخصية مـع رجال الصحافة ، ولكن لم يؤخذ إلا قدر بسيط من الاهتمـام بالأسـاليب التكنولوجيـة الحديثة أو بأثرها على تلك العلاقات . ويؤكد Haywood (1999c) على أنه مـن المـهم فهم كيفية عمل وسائل الإعلام ومع ذلك فإن قدرًا كبيرًا من نصيحته مرتبـط بوسـائل الإعلام الإذاعية و المطبوعة . حيـث أن النصيحـة الأساسية الخاصـة بكتابـة أذون النشر الإعلامية تعد فى الواقع (الخطوط المتبـاعدة عـن بعضـها لمسـافة مضاعفـة - الهوامش العريضة) منحدرة من الأيام التى اعتـاد الصحفيـون خلالـها تلقـى نسـخة مسودة عبر البريد حيث يقومون بالتوقيع عليـها وإرسـالها للمطبعـة ليتـم طباعتـها . ويشـير (177 : 1995) stone إلـى تفسير السـبب وراء مسـاهمة الاتصـالات السـلكية الأرضية وعبر الأقمار الصناعية فى ممارسة إنتاج الإعلانات الإخبارية " أو الإعلانات التى تشبه برامج التليفزيون . ويقترح كل مـن White &Mazur (1995) أن العلاقـات الإعلامية قد تفسح المجال لإقامة " روابط قائمة على أساس عدد ضخم مـن القنـوات الاتصالية الممكنة والأشكال الاتصالات أكثر إستجابة " .

أثر التكنولوجيا الحديثة

إن التوسع فى وسائل الإعلام الإليكترونية يحـدث حقًا بمُعـدل لـن يطمـع أى كتاب فى أن يواكبه رغم جدوله الزمني وحجم الإنتاج المطول له . لكن هل تتواكب

الثورة في مجال العلاقات الإعلامية مع الثورة في تكنولوجيا المعلومات؟ إن الحقيقة المؤكدة هي أن تأثير التكنولوجيا الحديثة يتنوع وفقا للصحفيين الفرديين والوسائل الإعلامية التي يعملون من خلالها وتنوع قطاع الصناعة .

وقد علق Martin Wainwright – المحرر الشمالي بجريدة The Guardian – عندما حضر مقابلة عام 1997 – قائلا : لم تعمل التكنولوجيا الحديثة على تغير طريقة عملي، فمن السهل الحصول على إذن نشر صحفي بمتناول اليد أثناء الكتابة على شاشة الكمبيوتر" من ناحية أخرى فقد علقت Maggie Walshe – التي تعمل لحسابها الخاص في مجال العلاقات العامة وفى مجال التليفزيون الرقمى وتكنولوجيا المعلومات – قائلة : "لقد تغيرت العلاقات الإعلامية تمامًا". (Theaker 1997)

وللحصول على انطباع حول تأثير التكنولوجيا الحديثة فقد تم عمل مسح من قبل المؤلف فى مارس 1999. تم إرسال ثلاثمائة استمارة استبيان إلى الصحفيين العاملين بمجال الصحافة الإقليمية والقومية – وبالأخبار اليومية وأخبار أيام الأحد – وبالإذاعة الإقليمية والقومية ودور النشر المتخصصة في IT.

ولقد لاقى ذلك استجابة تعادل 26٪ رغم أن أغلب تلك النسبة من الوسائل الإعلامية الإقليمية . فقط حوالى 8٪ من الصحفيين على المستوى القومى و 18٪ من دور النشر IT و 28٪ من الإعلام الإقليمى . ورغم ذلك فالمعلومات التى تم الحصول عليها تمدنا بصورة جذابة حول إتجاهات رجال الصحافة من مختلف الجهات .

لقد تم إرسال الاستبيانات عبر البريد العادى أو الفاكس أو البريد الإلكتروني وهى مختارة عشوائيًا من عينة المسح . وكانت الاستجابة 12٪ فقط من الاستمارات التى تم إرسالها عبر البريد الإلكترونى بخلاف ال 29٪ من تلك التى أرسلت بالفاكس و35٪ من التى أرسلت بالبريد العادى .

والأسئلة التى تم طرحها على رجال الصحافة هى :كم عدد التسجيلات الصحفية التى يتلقونها كل يوم ، وأى أسلوب اتصالي هو المستخدم غالبًا بواسطة ممارسى العلاقات العامة ، وإذا ما كانوا يستقلبون المعلومات بالبريد أم بالهاتف أم الفاكس أم البريد الإلكترونى أم عبر المراسل الصحفى أم بأساليب أخرى ، وأي وسيلة يفضلونها .

وتوضح لنا الجداول (10-1 ، 10-2 ، 10-3) الاستجابات التي تم الحصول عليها .

جدول رقم 10-1

عدد أذون النشر الصحفية التي يتم تسلمها يوميًا (٪)

أقل من 20	٪11
20 - 50	39
50 - 100	28
أكثر من 100	21

جدول رقم 10-2

طريقة التسليم الأكثر استخدامًا بصفة عامة (٪)

البريد العادي	% 61
الفاكس	39
البريد الإلكتروني	9
التليفون	3
السعاة	0

جدول رقم 10-3

وسيلة الاتصال المفضلة (٪)

البريد العادي	% 46
الفاكس	46
البريد الإلكتروني	15
التليفون	8
أخرى وجهًا إلى وجه	1

يتلقى رجال الصحافة قدرًا كبيرًا من المعلومات يوميًا والتى تشكل أذون النشر الإعلامية مصدرا واحدا فقط . فالرُبع من الصحفيين يتلقى تقريبًا ما يزيد على المائة إذن نشر ، لذلك فإن كمية الوقت المتاح لقراءة تلك المعلومات محدودة جدًا . وتعلق Mary cowlett (1999c) قائلة : "[لا يوجد شيء يكرهه الصحفي المشغول بشدة أكثر

من تلقى رزم ورقية من أذون النشر الصحفية (غير المثيرة) ، بل إن الوضع يصبح أسوأ عندما يتم تسليم المعلومات في صيغة لايحب المتلقى التعامل معها".

وقد يبدو لنا من خلال الإجابات على المسح أن غالبية ممارسى العلاقات العامة يواصلون استخدام الأسلوب التقليدي للنسخ(المسودة) المرسلة بالبريد العادى والأسلوب الثانى الأكثر شعبية هو الفاكس ربما نظرًا لسرعته . لكن يبدو أن غالبية الصحفيين (باستثناء شخص واحد والذى أجاب ساخرًا بأنه يفضل ألاّ يتم الاتصال به عبر أى من تلك الوسائل مطلقًا) ، يفضلونها هكذا . ويجب أن نذكر أنه على الرغم من أن الكثير من رجال الصحافة كانوا يفضلون تلقى المعلومات عبر البريد الإلكترونى أكثر مما هم الآن ، فإن 75٪ من الذين أظهروا رغبتهم تلك يعملون لحساب دور نشر IT حيث توجد ألفة وخبرة أكبر فى مجال التكنولوجيا الحديثة . وهذا ما أكده مسح Jo chipchase حول رجال الصحافة العاملين بمجال IT والذي سجّل في الفصل الثامن عشر . ولقد قامت بيوت التوزيع التجارى بتقديم برامج اقتراع للتحقق من أي من رجال الصحافة يرغب فى تلقى المعلومات حول نوعية الموضوعات التى يريدون تلقيها وكيفية إستلامهم لها . لقد كانت مؤسسة PR newswire الإخبارية يصلها ما يزيد عن 100,000 مُدخَل إليكتروني والتى يتم تحديثها أسبوعيًا بالعناوين الإخبارية الأكثر أهمية والإتصالات الاكثر تخصيصة لكن بشكل أقل تكرارًا . لقد قامت شركة المعلومات الإعلامية بتأسيس موقع Prnet يوجد به حوالي 5,000 صحفي قاموا بتحديد نوعية الموضوعات المهتمين بها .ويقول Paul Mitchinson – مدير التسويق والمبيعات " لأن الناس تحصل على المعلومات الخاصة بالموضوعات التى يطلبونها عبر " البريد الإلكتروني" فهذا يعني أن بإمكانهم تناول القصص الإخبارية التي تُمتعهم أكثر . " وتستطيع PiMs خلق قوائم خاصة بالاتصالات حسب الطلب تضم الأعداد التى تفضل البريد الإلكترونى والفاكس معا. (Cowlett 1999c)

ولقد صاحب استخدام البريد الإلكتروني مشكلات أخرى أيضًا ، مثل عدم القدرة على الاتصال بمزود الخدمة (Server) ، والأخطاء الناتجة عن استخدام عناوين غير

صحيحة ، وعدم قدرة المتلقي على تحميل ملفات ضخمة وقرأة الملحقات . وهؤلاء الذين يرسلون أذون النشر الصحفية بتلك الطريقة يجب أن يقوموا بكتابة الإذن مباشرة داخل الكمبيوتر "البريد الإلكتروني" أو حفظه كوثيقة نصية في برامج خاصة ثم يلحقها بعد ذلك بالبريد الإلكتروني عند إرسالها . يجب التعامل مع الخبر الذى يدور حوله الموضوع كعنوان رئيسي والإمداد بالمعلومات الاتصالية بنفس الأسلوب الذي تُعامل به أذون النشر التقليدية . وكذلك فإن الصحفيين الذين يعملون ككتاب يضطرون إلى دفع تكلفة زائدة نظير طول الوقت الذى يستخدمون فيه الإنترنت ولايرغبون فى تلقى مادة معلوماتية غير مثيرة صحفيًا .

لقد اعتاد الصحفيون أن يشتكوا بصفة دائمة من إرسال أذون النشر الإعلامية إلى الأشخاص غير المختصين ، كما أن الجمهور المستهدف غير دقيق. ولقد استعلم المسح الذي قام به المؤلف أيضًا عن ماهية المشكلات الأساسية الخاصة بأذون النشر الصحفية والجدول (4-10) يوضح نتائج هذا الإستعلام .

جدول 10-4

المشكلات المجربة مع أذون النشر في وسائل الإعلام ٪

غير متعلق بالموضوع	٪66
لا يستحق النشر	65
مبالغ في تمييز علامة تجارية	32
كتابة سيئة	25
ممل للقارئ	25
توجه خاطئ	4

ورغم أنه يبدو أن ممارسى العلاقات العامة قد تحسن مستواهم نظرًا لتوجيههم الصحيح لأذون النشر الصحفية إلا أن غالبية رجال الصحافة لازلوا يشعرون ، كما يذكر Jeffkins بأعلى ، أن كثيرًا جدًا من تلك الأذون يتم إرسالها لهم فى حين أنها لاتتناسب مع برامجهم أو مضامين منشوراتهم . فالتوجيه الأكثر فاعلية لتلك الأذون

قد يشكل آثارًا مهمة على التكاليف . وتعلق Katie Kemp بمؤسسة Text 100 " لقد كانت الفاتورة الخاصة بأجرة البريد تتروح من 10,000–15,000 £ في الشهر : أما الآن فقد انخفضت إلى حوالي من 3,000–5,000 £) كما تشعر أيضًا Katie أن مجيء الإنترنت قد زاد من توقعات الصحفيين بتوفير خدمة شخصية أكثر " منذ خمس سنوات كنا نتحدث إلى ما يقارب 50 صحفيا يوميًا ، بينما حاليًا فنحن نخاطب حوالى 200 صحفى "(Cowlett 1999c) .

ورغم حقيقة أن القليل من الصحفيين قد علقوا قائلين أنهم لا يستطيعون تذكر أى أمثلة على العلاقات العامة الجيدة ، إلا أنه وجدت علامات العداوة القائمة بين الصحفيين والعاملين بالعلاقات العامة ولكنها ليست منتشرة كما هو شائع . ولقد استشهد العديد منهم بأن ممارسي PR في المجالس المحلية والسلطات المسئولة عن الصحة والشرطة ورابطات الإسكان والمرافق العامة جميعها تمدنا بخدمات جيدة . وقد ذكر أحد الصحفيين شيئًا حول شركة لأوقات الفراغ والتى كانت " متميزة فى إجبارنا على خلق القصص الإخبارية." كما قدم آخرون لمحات عامة مثل : " لاتحاول بيع أكثر مما تستطيع تسليمه من جودة منتجاتك . وابحث عن الجانب البشرى الخيّر . فكر في الناس " .

أكثر الأشياء المكروهة بصفة خاصة هى تعقب المكالمات التليفونية على وجه الخصوص .

إن أكثر مسألة مزعجة هى تعقب المكالمات التليفونية المتجهة للمحرر للإستفسار إذا ما كنا قد تلقينا إذن نشر صحفى ليس له صلة بنا إطلاقًا وربما يكون قد أرسل لنا ؛ ونحن بالطبع لن نتذكر أى إذن نشر صحفى إلا إذا كان لشخص محلى له علاقة بالأمر .

ولقد شعر البعض بأنه " عندما تكون تعبئة الطرد جذابة يكون إذن النشر أكثر إشراقًا وتصبح القصة الإخبارية أفضل ". بينما علقّ البعض الآخر " إننى لم أجد مطلقًا أن أي ضجة إعلامية تتم من خلال العلاقات العامة كانت نتيجة بيع قصة إخبارية لي . فإذا كانت القصة جيدة فسوف تبيع نفسها ، لكن الدعاية الإعلامية

السيئة عبر العلاقات العامة قد تقضى على القصة الجيدة " ولقد أشار العديدون إلى المنشورات المكتوبة جيدًا والتي تم تأييدها من قبل الاتصالات المتاحة : " إنها مكتوبة بطريقة بسيطة وشيقة ، ورؤى جيدة متاحة، إلى جانب المقابلات الشخصية المعروضة " ؛ " إذن نشر صحفى ممنوع لأنه يعرض المقابلات الشخصية مقدمًا " .

ورغم أنه غالبًا ما يتم تشجيع ممارسي العلاقات العامة على المثابرة ، إلا أن معرفة متى يتوقفون تعد شيئًا قيمًا أيضًا : "إننى معجب بالعاملين بالعلاقات خاصة الذين يعملون أن كلمة : لا تعنى " لا ".

ورغم وجود المزيد من العناوين الإعلامية ، وتخفيض عدد الإداريين من رجال الصحافة داخل غرف التحرير ، وذلك لأنه نادرًا ما يجد الصحفيون الوقت للابتعاد عن مكاتبهم ويعتمدون على أن تأتى المصادر الإخبارية إليهم . ورغم ذلك فهناك المزيد من المعلومات المحيطة بهم والمزيد من الأماكن التي يمكن الحصول على تلك المعلومات منها ، ولقد أصبحت المواعيد المحددة أكثر إحكامًا ، وإذا تعلق الأمر بالتكنولوجيا الحديثة فى حد ذاتها ، فإنه يتم القيام ببحث الخلفية عبر الانترنت بدلاً من الإتصال الشخصى المباشر . ولقد أجاب أحد الصحفيين قائلاً : "تمثل العلاقات الجيدة بين العاملين بالعلاقات العامة و الصحفيين مكافأة حقيقة" .

وينبغي على ممارسي العلاقات العامة أيضا أن يسايروا التطورات فى الوسائل الإعلامية الإذاعية . ففى مجال " الراديو " كان يوجد خمسين محطة تجارية فقط منذ حوالي خمسة عشر عامًا مضت، ، أما الآن فيوجد أكثر من 225 محطة . وهذا يعنى أن الراديو " أو شبكة الإرسال الإذاعى يمكن استخدامها بطريقة أكثر توجيهًا حيث أصبح لدى العديد من الجماهير المختلفة محطات إذاعية تتناول اهتمامات وأذواق مختلفة . وتقول Sarah Braben المدير التسويقى الأسبق لراديو العاصمة Capital Radio – " لقد كنا نعانى من نقص فى مستوى الفهم بين وكالات العلاقات العامة فى كيفية استخدام المحطات الإذاعية . واعتدنا الحصول على نفس أذون النشر الصحفية مثل المجلات التى لم يكن لها علاقة بما كنا نريد توصيله عبر برامجنا ". كما هو الحال في الوسائل الإعلامية الأخرى ، الاستهداف الإعلامى "

للأفكار الأساسية" التى تلقى ترحيبًا أكثر هي التى ترتبط بميول محلية لكنها ذات طابع قومى وحيث تصوُر شخصًا يعرفه المستمعون مع تقديم شيء ممتع ومفيد إخباريًا . إن استخدام تسهيلات إذاعية متخصصة ، وتمكن المستجوب من تقديم العديد من اللقاءات عبر الأثير لتصل إلى العديد من المحطات المحلية من نقطة بث مركزية ، كل ذلك قد يعنى الوصول إلى ملايين من المستمعين . نجد أن BBC مثلا تمتلك خمس محطات قومية و 39 محطة محلية لكنها تتشعر بدرجة حساسية كبيرة نحو الأخبار ذات الدلالات التجارية (Shelton 1999) ولقد زادت أهمية هذا الوسيط الإعلامى (الإذاعة) بحلول الراديو الرقمى .

ولقد أثر استخدام الإنترنت على العلاقات الإعلامية حيث أصبح الصحفيون قادرين على الحصول على المعلومات مباشرة من موقع بالشبكة بدلاً من انتظار أذون النشر الصحفية . ويقول (2000) Shelton : "تستطيع الإنترنت أيضًا أن تجعل المنظمة أكثر مسامية حيث يمكن أن تتدفق المعلومات من خلالها . وقد يتمكن أي مستخدم أو أي شخص آخر حاقد من جعل المعلومات متاحة أمام جمهور عريض". وهناك مناقشة مفصلة حول تطور الإنترنت بالفصل الثامن عشر ، لأنها تؤثر أيضًا على العديد من المجالات التي تمت مناقشتها بالجزء الثالث . إن استخدام الإنترنت فى إدارة القضايا وممارسة الضغط قد تم تغطيته بالفعل فى الفصل الثامن.

ودراسة الحالة التالية مرفقة هنا لإظهار أعمال متخصص مجتهد بمجال العلاقات الإعلامية ويعمل بشركة تجارة تجزئة معروفة جيدًا تدعى Marks & Spencer

دراسة حالة : Sue Sadler – مدير مكتب العلاقات العامة والصحافة الغذائية بشركة Marks & Spencer :

لقد كانت M & S تمثل لعدة سنوات مضت العلامة المتميزة فى جودة الكساء والإنتاج . ولقد كانت الشركة واثقة ، فى الواقع حيث إنها لم تنفق لسنوات عديدة أي شيء على الدعاية معتمدة على سمعتها والتي قد بنتها عبر العديد من السنوات . وعندما تمت مداولات داخل غرفة مجلس الإدارة بالشركة في أواخر التسعينيات (1998) ،

وجدت الشركة أنها لم تعد قادرة على الاعتماد على نجاحتها الماضية . فلقد كان للمشكلات داخل مستوى الإدارة العليا والانخفاض الشديد في معدل الأرباح بالغ التأثير على جميع ملامح الشركة . لقد هاجمتها الصحافة الموضة مدعية أن الملابس غير مواكبة للموضة . وقد رحل مدير الشئون العامة بالشركة عام 1997 ولم يحل آخر محله حتى عام 2000 . ولقد كان قرار الشركة الخاص بالبحث خارجيا لملء هذه الوظيفة بدلاً من الممارسة الطبيعية للترقيه داخليًا كان يعتبر إيجابيًا . ورغم ذلك فقد كان يجب إخماد التكهنات الخاصة ببيع الشركة الممكن تحقيقها . تم اللجوء إلى Brunswick طلبًا للمساعدة المشتركة المالية ، مع مراعاة أن M&S كانت تتجاهل هذه الطريقة سابقًا . ورغم أن المنتج الصادر من M&S كان يتحدث عن نفسه منذ خمس سنوات مضت إلا أنه أصبح على الشركة تقديم التغطية الإعلامية لمنتجاتها مؤخرًا (Cowlett 2000a) . وعلى الجانب الخاص بالموضة فلقد كان تقديم تصميم أوتوجراف يحتوى تشكيلة جديدة يمثل جهودا لتحسين مجالات الموضة.

ولقد تولى Sue Sadler المهمة الخاصة بالتعامل مع الجانب الغذائى فى منتجات الشركة .

إن الهدف الشامل للعلاقات الصحفية هو الإرتقاء بالصورة الذهنية الخارجية للشركة وفى مجالى، نحن نقوم بذلك من خلال الارتقاء بالقيمة التي يضعونها على منتجاتنا .

والأولوية هي في الاستجابة للصحفيين طبقا لالتزاماتهم في الموعد المحدد . وغالبًا ما يطلب منهم مواعيد محددة صعبة ، بل مستحيلة ، وإذا لم نقم بالتسليم فى الوقت المحدد سنصبح بلا قيمة بالنسبة لهم على الإطلاق .

إن الاستهداف الإعلامي ذو صراع دائم والإغراء هو أن تراسل الجميع لتُعلن عن منتجاتك على أساس أنه كلما زاد متلقى الإعلان كان أفضل لصالح شركتك ، لكنه يمكن أن يكون أسوأ شيء فى نفس الوقت .

يمكن أن يكون له تأثير سلبى . فإذا استمريت في إرسال الرسالة الخطأ فإنك سوف تباعد المسافة بين الجمهور و بينك ، وبمرور الوقت وعندما يكون لديك شيء

قد يثير إنتباههم ، عندها قد يلقون به في سلة المهملات . إن المجال الغذائي واضح وصريح جدًا . فالبعض يكتب وصفات غذائية ، والبعض يكتب عن المنتجات ومهمتنا هي معرفة ما يُهم العامة من الناس ونكون محددين فيما نرسل لهم .

وعندما قمنا في بادئ الأمر باستخدام لجنة استشارية ، قالوا " لا تكونوا محدودي التفكير، فرغم أن هذا الشخص قد يكتب في هذا المجال الآن ،فإنهم قد يكتبون عن شيء مختلف في المستقبل ." ونصحونا بإرسال أذون نشر صحفية للمزيد من الأفراد ، لكننا بدأنا نتلقى شكاوى فالميزة من الدعاية الداخلية هي أنك تكون على دراية أفضل و أكبر بالقطاع الذي تعمل فيه .

ورغم الصعوبات التي واجهتها شركة Marks & Spencer إلا أن الصحفيين الذين يحصلون على شيء منّا سوف يفكرون على الأقل بأنه يستحق القراءة ولقد حرصنا على خلق صورة ذهنية محددة عن المجال الغذائي لدينا .

ومن المهم أيضا بناء المصداقية على المستوى الشخصي . فالصحفيون يريدون أن يجدوا باستمرار من هو في انتظارهم ، لذا علينا التأكد من أن مكتبنا دومًا مجهز بفريق عمل . فقد يتصل معظمهم للحصول على بعض المعلومات لاستكمال إذن نشر إعلامي .

لا يمكنك أن تصد اللمسة الشخصية . ويمكن أن يشعر الصحفيون بأنهم جزء من قائمة طويلة ، إذا حصلوا على إذن نشر صحفي ، ولكن يحتمل أن تحقق نجاحا أكبر من خلال منحهم قصة إخبارية عبر الهاتف .

قسم المجال الغذائي بالشركة له نصيبه العادل من القضايا التي يجب أن يتعامل معها :

يوجد منتج أو اثنان يلغي أحدهما الآخر . فقد وجدنا مثلاً أن بعض الكعك المغطى بالحليب والشيكولاته يتسبب في حدوث حساسية شديدة وقد وجدنا انه يتم إنتاج تلك الحلوى عبر خط إنتاج مجاور للخط الذى تصنع فيه المكسرات وربما يكون قد تعرض إلى بعض الأتربة . وهناك إرشادات واضحة فيما يخص ما يجب القيام به في تلك الظروف لإخبار وسائل الإعلام والجمهور .

لقد قامت M&S ببيع منتجات عضوية في أوائل التسعينيات ، لكنها توقفت عن البيع لأن حالة التوريد والجودة أصبحت سيئة . ورغم ذلك ، فقد تزايد إهتمام المستهلك بالمنتجات العضوية ، و عقب القيام ببحث عن المستهلك ، قررت الشركة إعادة دخول سوق المنتجات العضوية مرة أخرى عام 1998 . يقول Catey Hillier : "لقد أصبح معظمنا يستعلم عن آراء المستهلكين وكنتيجة لذلك أصبح المنتجون مجبرين على إعادة التفكير في طريقة حرث أرضهم وتربية حيواناتهم" إن السوق في نمو مستمر - فقد وصل حجم مبيعات Sainsbury للمنتجات الغذائية العضوية الآن إلى (1) مليون جنيه بالأسبوع (Hillier 2000) .

ولقد تم إصدار إذن نشر صحفي في مايو 1998 (الشكل التوضيحي 10-1) كما تم إرسال عينات خاصة بالمنتج العضوى إلى الصحفيين لتشجيعهم على تغطية القصة الإخبارية . وقد ثار تساؤلان ميدئيان وهما : لقد كانت الشركة تحصل على الإنتاج من الخارج وقد كانت تقدم فقط سبعة خطوط خلال 21 متجرا. وتم توزيع وثيقة تعليمات داخلية لمساعدة فريق العمل على الإجابة على تلك التساؤلات . تم عرض تشكيلة المنتجات المحدوده كتجربه مبدئيه للسوق والتى قد نتوسع فيها إذا نجحت . كما تم التزويد بالخلفيات الخاصة بحقيقة أن منتجي المملكة المتحدة كانوا موسميين أكثر وبالتالي فلم تستطع شركة M&S الحصول على غالبية منتجاتهم منهم . ورغم ذلك ، فلقد عقدت الشركة مؤتمرا لموردىالمنتجات العضوية في شهر يوليو عام 1998 والذى كان على قمته الموردون لمنتجات الشركة العشرين من أجل تشجيع الموردين على طلب اعتماد منتجاتهم العضوية من رابطة التربة " (Soil Association) . يجب ترك التربة لمدة عامين حتى تتحطم الرواسب المخلفة عن المبيدات الحشرية قبل أن تعتبر المنتجات الناشئة فيها عضوية . وقد قامت M&S بتقديم المزيد من المنتجات العضوية في شهرى يناير ومارس من عام 1999.

وكذلك فإن التعديل الوراثى بالغذاء (GM) Genetic Modification قد تسبب في مشكلات لشركة M&S . فلقد رحبت شركة Marks & Spencer مبدئيًا ، بالعلم الجديد الصاعد وأصدرت بيانًا في شهر مايو من عام 1998 ينص على أن "العلم

الجديد الصاعد والمطبق جيدًا يعتبر مبدءا جوهريا لتجارتنا " ولقد أوضح البيان جيدًا أن المحتويات المعدلة وراثيا المستخدمة من قبل الشركة قد كانت الصويا والذرة ، والتي أثبتت السلطات المعنية سلامتها . كما تم تمييز جميع المنتجات ذات المحتويات المعدلة وراثيا بشكل واضح كما تم تحليل جميع المعلومات الخاصة بتلك المحتويات الجديدة لتقدير مدى أمنها وتأثيرها على البيئة . ورغم ذلك فزيادة القلق الجماهيرى من قبل المستهلكين أدى بالشركة إلى أن تعلن في شهر مارس 1999 أنها قد تعمل على إزالة جميع المحتويات المعدلة وراثيًا والمشتقات المعدلة أيضًا من منتجاتها (الشكل التوضيحي 10–2) . ورغم إستمرار ثقتها في سلامة المحتويات المعدلة وراثيا لمنتجاتها ، إلا أن الشركة قد أوضحت أن قلق المستهلكين هو الذى أدى بها لإتخاذ ذلك القرار . ولقد صدر ذلك القرار في اللحظة التي تأكدت فيها الشركة من أنها يمكنها الحصول على جميع محتويات منتجاتها من موارد بديلة ، وأن المرحلة الانتقالية لهذا التغيير الشامل سوف تكون خلال الثلاثة أشهر المقبلة . وباتخاذ تلك المبادرة وبعد أن تصبح M&S هي المؤسسة الرئيسية الوحيدة التي تعمل بمجال تجارة التجزئة في ذلك الوقت وليس لديها منتجات متضمنة محتويات معدلة وراثيا على رفوفها (وهي تبيع 100٪ أصناف ذات علامة تجارية خاصة بها) فقد اكتسبت مؤسسة M&S قدرًا كبيرًا من التغطية الإعلامية الإيجابية والتي كانت مصحوبة بعناوين إخبارية مؤثرة مثل : Marks & Spencer تحظر أغذية Frankenstein "كما قامت الشركة أيضا بتخصيص تليفون مباشر للمساعدة في الإجابة على استعلامات العملاء بشأن المحتويات المعدلة وراثيا .

ولقد تم الترويج لتشكيلة المنتجات العضوية داخل المتاجر بوضع كروت وملصقات ، كما قد تم إنتاج دليل المستهلك والذى يحتوى على تفسيرات عن بعض الملامح الأكثر تعقيدًا حول الإنتاج العضوى . وتساعد خطة مراقبة المزارع المختارة الخاصة بمؤسسة M&S في إمكانية تتبع المنتجات العضوية لمزرعة خاصة أو حتى لحيوان خاص في حالة المنتجات الحيوانية .

شكل رقم 10–1

أخبار الأغذية

مايو 1998

إذن نشر Marks & Spencer حول تدشين الأغذية العضوية

تدشن Marks & Spencer فاكهة وخضراوات عضوية . لقد استجابت الشركة لمطلب المستهلكين في تقديم تشكيلة صغيرة من الفاكهة والخضراوات .

التشكيلة من سبعة منتجات متوفرة مبدئيًا في 21 متجرًا تتضمن: ثمرة الأفوكادو ، طماطم ، طماطم صغيرة ، فلفل أحمر ، تفاح أحمر ، تفاح أصفر ، وبطاطس .

جاء هذا التدشين استجابة للطلب المتزايد على الأغذية المعالجة طبيعيًا والتي تحمي وتدعم البيئة .

بعد هذا التدشين تتطلع Marks & Spencer إلى التوسع في الاختيار لإضافة المزيد من أنواع الفاكهة والخضراوات .

شكل رقم 10–2

أخبار الأغذية

15 مارس 1999

إذن نشر Marks & Spencer حول الأغذية المعالجة وراثيًا

تعلن M & S مقاطعة أنواع الأغذية المعدلة وراثيًا . قد أعلنت الشركة أنها سوف تقاطع اعتبارًا من اليم الأغذية المعدلة وراثيًا من St Michael . وحيث أن كل الأغذية التي تباع في متاجر M&S هي 100٪ من علامتنا التجارية الخاصة ، سوف نكون أكبر تاجر تجزئة والوحيد الذي يستطيع أن يشترى المستهلك أي منتج من على أرفف متاجره بثقة كاملة بأنها لا تحتوي على أية جزء معدل وراثيًا .

اتخذ هذا القرار بعد دراسة دقيقة لآراء عملائنا . كان علينا أن نضع عملائنا أولاً ، وأن نتخذ هذا القرار كنتيجة مباشرة للإصغاء الدقيق لآرائهم . هذه التغيرات في منتجاتنا الغذائية سوف تنفذ بأسرع ما يمكن .

يوجد خط تليفون مباشر للإجابة على استفسارات العملاء ....

وبزيادة الاهتمام مؤخرًا بالقضايا الخاصة بالسلامة الصحية مثل مخاطر تسمم بالقولون من خلال استخدام السماد الكيميائي - أصبح رد الفعل السريع من المستهلكين على وشك الظهور - كما واصلت المحلات التجارية الضخمة (السوبر ماركت) العمل لتلبية مطالب المستهلكين لتحقيق نموذج حياة أكثر صحة .
(Cowlett 2000b)

تشكل العلاقات الإعلامية جزءا رئيسيا من العلاقات في مجالات معينة لكن من الواضح أن هناك أساليب أخرى تستخدم من أجل اكتمال ودعم النشاط الإعلامي . فمن الأفضل بكثير أن تكون سباقا في سياسة الشركة وأن تمد الإعلام بقصص إيجابية ليتم تغطيتها. إنها تسمح أيضًا للمنظمات بوضع جداول الأعمال الخاصة بها وتنظر إلى المستقبل من خلال أسلوب استراتيجي بدلا من التفاعل ببساطة كرد فعل تجاه التساؤلات السلبية التي يفرضها عليها الصحفيون . هذا إذا اعتقدوا أن بإمكانهم كشف بعض الأفعال الخاطئة.

سوف تتضمن الفصول التالية مراجع خاصة بالعلاقات الإعلامية - المتاحة في سياق خطط إستراتيجية أوسع وأشمل والتي تستخدم نوعية من الأساليب و"التكتيكات" في التواصل مع نوعية أوسع من الأطراف أصحاب المصالح.

الفصل الحادي عشر

الاتصالات الداخلية

Internal Communication

لقد كانت معظم القضايا التي ناقشناها حتى الآن تهتم بالعلاقات الخارجية للمنظمة ، رغم أن أحد أهم المجموعات الموجودة داخل فئة أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المنظمة هي المستخدمون العاملون بها . والأدب التنظيمي غالباً ما يردد الحقيقة التي تنص على : "أفرادنا هم موردنا الأكثر أهمية" . لكن مسألة الاهتمام بهذا المورد تعتبر غير كاملة والمبادرات الجديدة مثل "Investor In People" أو الاستثمار في الأشخاص" تعمل على مساعدة الشركات على التركيز على قوة العمل الخاص بها ، لكن حتى تلك المبادرات يتم اتباعها أحيانا بشكل آلي . فالشركات يمكن أن تحيا بل وتزدهر دون وضع احتياجات قوة العمل الخاص بها في الاعتبار . ورغم ذلك فهناك اتفاق عام على السياسات والعلاقات الخارجية ينبغي أن يكون لها أساس متين من الاتصالات الداخلية الجديدة ، مما يدفع ويحث قوة العمل المذكورة على الأداء بشكل أكثر إنتاجية ، وهذا بدوره يُعزز من التصريح للشركة للعمل داخل مجتمعها (انظر الفصل 12 أيضاً) ، الذي يحتمل أن يعيش فيه عدد لا بأس به من مستخدميها .

وقد لا تكون الاتصالات الداخلية الجيدة مسئولة فقط عن تمييز شركتك وفق العلامات التجارية للمستهلك . ويستشهد (Cowlett 1999b) بالمسح الذي شارك فيه 275 محللا ومديرا بإشراف Ernst & Young (1998) والذي كشف أن المستثمرين

يبنون قراراتهم للشراء أو لبيع الأسهم في الشركة على مستوى الأداء المالي وكذلك على غير المالي . فقد يكون لإدراك "المستثمرين" للتحسينات القائمة في مجالات مثل الخطة الاستراتيجية العامة للشركة . والابتكار ، والقدرة على جذب والحفاظ على الأشخاص الموهوبين تأثير أساسي على سعر السهم" .وقد نصت دراسة قامت بها "صحيفة التسويق" "Journal of Marketing" على أن حوالي 68٪ من العملاء ينسحبون من المنظمة بسبب مواقف أو عدم مبالاة فريق العمل لديها. (Cowlett 1999b) . وعلى النقيض من ذلك فهناك مسح آخر قد كشف أن حوالي 41٪ من العملاء قد صرحوا بأنهم يحتمل أن يشتروا بشكل أكبر منتجات الشركة أو خدماتها ثانية إذا عاملهم أفراد الشركة بشكل جيد بصرف النظر عن الدعاية أو علامات الجودة أو النشاط الترويجي للمنتجات (MORI/MCA 1999) وتؤكد تلك النتائج على أهمية ليس فقط فهم المستخدمين للشركة ودورهم داخلها بل أيضًا فهمهم لالتزامهم الفعلي تجاه أهداف الشركة.

و يعتبر David Hammond–رئيس الرابطة الدولية للقائمين بالاتصالات التجارية (IABC)(*) بالمملكة المتحدة ذا نظرة إيجابية في أن المنظمات قد تعلمت ذلك الدرس جيداً . وقد قام خلال حديثه في مؤتمر IABC المنعقد في Dublin (دبلن) (21 نوفمبر 1999) بإعلان نتائج مسح خاص أجرته IABC والتي أظهرت أن 51٪ من المنظمات قد عرفت خطة اتصالاتها الاستراتيجية بشكل جيد ، كما دعم 52٪ من أعضاء الإدارة العليا أهمية إقامة برنامج اتصالات قوى لتحقيق الأهداف التجارية . وإضافة إلى ذلك فإن حوالي 71٪ من أعضاء الإدارة العليا يدرجون الاتصالات ضمن استراتيجية أعمالهم .

> إن التعامل مع الأشخاص – لا المال أو الماكينات أو العقول ـ باعتبارهم الموارد الطبيعية قد يكون هو المفتاح الأساسي لكل منها ..... فلا نجد أهمية للعلاقات التنظيمية دون وجود المستخدمين بكل المستويات .

(Cutlip et al. 1985 :311)

(*) N.B → IABC → International Association of Business Communicators → الرابطة الدولية للقائمين بالاتصالات التجاريين

ولا يعتبر المستخدمون فئة متجانسة من أصحاب المصالح بل إنهم يتشكلون من العمال ، الإدارة ، مجلس الإدارة ، الذين يؤدون وظائف مختلفة داخل المنظمة مثل الإنتاج ، الإدارة و الخدمات . وقد تتفاوض الاتحادات العمالية نيابة عن فئات مختلفة من المستخدمين .

ويعمل الاتصال داخل المنظمة عبر عدة طرق ؛ متدرجاً إلى أسفل من أعضاء الإدارة العليا ومنهم إلى مديري الإدارة ثم إلى العمال ، وإلى أعلى بدءاً من عمال الورش وبين الجماعات والأفراد . وقد تعمل بعض الطرق جيدًا والبعض الآخر قد يتعثر . وتتوقف كيفية عملها على حصيلة طبيعية لثقافة المنظمة - سواء تضمنت إشراك الأفراد أم لا . وعندما لا تعمل الاتصالات بشكل فعال تتدخل الأساليب السرية في نشر الأخبار والشائعات لملء الفجوة . وتلك الأساليب السرية ، لا يمكن التحكم بها . فهي موجودة دائمًا ، لكن آثارها يمكن تخفيضها إذا ما كانت الاتصالات المتدفقة بالشركة تعمل جيداً . وقد تنشأ مشكلات إذا كانت تلك الأساليب السرية هي الشكل الاتصالي الوحيد أو تم الاعتماد عليها وزيادة أهميتها بشكل أكبر من المعلومات التي ترسلها الإدارة نفسها (الأساليب الرسمية المعلنة).

أهداف الاتصال بين المستخدمين :-

يقترح Cutlip et al (1985) أن أهداف الاتصال بين المستخدمين هي لتجديد وتأسيس والحفاظ على العلاقات المفيدة المتبادلة بين المنظمة وأفرادها الذين يتوقف عليهم نجاحها أو فشلها." كما يحددون أربع مراحل من التوظيف التي تؤدى فيها الاتصالات الفعالة دوراً حيوياً :

1 ـ البداية ← جذب وتقديم الأفراد الجدد إلى وظائفهم .

2 ـ العمل ← حيث يتم نشر التعليمات والأخبار والمعلومات المرتبطة بالوظيفة.

3 ـ المكافآت والتقديرات ← الترقيات والأحداث الخاصة للتكريم والمكافآت .

4 ـ الانتهاء ← حالات الفصل للاستغناء أو الطرد النهائي لسبب أو لآخر .

يجب أن تعمل الاتصالات على تحقيق أهداف المنظمة . فإدراك الأفراد لعمليات

ومشكلات وأهداف وتطورات المنظمة سوف يزيد من كفاءتهم للعمل كسفراء سواء داخل أو خارج الوظيفة . المطالبة برؤيتهم لتحسين القيام بالأمور المختلفة سوف تشجعهم على المساهمة في نشاط المنظمة .

ويجب أن تظهر المنظمة اهتماماً حقيقياً بشئون "الأفراد" . مثلاً من خلال تنظيم مسح للاتجاهات والميول ومشاريع الاقتراحات والحث على التدفق إلى أعلى للاتصالات . كما يجب أن توجد إجابة على تلك المعلومات حتى يشعر الأفراد بأنه قد تم وضع آرائهم في الاعتبار . وإذا لم يحدث ذلك فقد يزداد شعورهم بعدم الرضا عن ذي قبل . وتزداد توقعاتهم لحدوث تغيير .وقد يؤدى إشراك الأفراد في عملية صنع القرار إلى القليل من حالات التوقف والكثير من الفعالية وتؤثر العلاقات الداخلية الجيدة على المخرجات النهائية للمنظمة ، يجب أن تدعم الإدارة العليا الخطط لإشراك الأفراد واتخاذ آرائهم داخل مجلس الإدارة ؛ وإلا سوف ينظر لتلك الخطط على أنها حيل للفت الانتباه وسيتم نبذها ."إن أكثر حالات الفشل الشائعة في الاتصال بين الأفراد هي أن هذا المجال ينشغل كثيراً بتقديم رؤية وتعليمات الإدارة متجهة إلى أسفل وليس إلى أعلى . ويهمل إثارة تدفق مكافئ من أسفل إلى أعلى" . (Cutlip at, el . 1985 : 329).

الفترات الزمنية الأربع الخاصة باتصالات المستخدمين :

يربط Grunig & Hunt الأحقاب الأربعة الخاصة بمجال إقامة الاتصالات بين الأفراد بنماذج العلاقات العامة الأربعة الخاصة بهما (انظر الفصل الأول) وقد قام C.J. Dover ، عام 1964 ، بوصف أول ثلاث حقب من الأربعة :

1 ـ حقبة الترفيه عن المستخدمين (مع ربطها بوكالات الصحافة) في فترة الأربعينيات (1940) ، بهدف إقناعهم أن المنظمة تمثل مكانا جيدا للعمل . وربما قد أدى هذا النوع من الاتصالات إلى نشأة وجهة نظر Townsend القائلة على أن "قراءة الاتصال الخاص بالأفراد يشبه الوقوع في سائل حلو من سكر شجر القيقاب الدافئ للمرة الثالثة ." نقلاً عن (Grunig & Hunt 1984 : 240 -1) .

2 ـ حقبة إعلام الأفراد بالأخبار المهمة (مثل نموذج المعلومات العامة) في فترة الخمسينيات (1950) .

3 ـ حقبة الإقناع في فترة الستينيات (1960) (طريق ذو اتجاهين غير متماثلين) وقد أضاف Gruing & Hunt (1984) الحقبة الرابعة إلى الثلاثة السابقين :

4 ـ حقبة الاتصال المفتوح (طريق ذو اتجاهين متماثلين) .

والأحقاب أو الفترات الزمنية الأربعة مثلها مثل الأربعة نماذج الخاصة بالعلاقات العامة الأربعة في أنها غير ممنوعة من التبادل هذا ، حيث أنــه لا يـزال يتـم تنفيـذ الأنواع الاتصالية الأربعة السابقة حتى الآن من قبل الشركات المختلفة .

كيف تقوم الإدارة بتشكيل أسلوب الاتصال ؟

يلخص لنا Grunig & Hunt (1984) أربعة أنواع من النظريات الإدارية ويوضحان كيف أن هيكل وبيئة المنظمة يؤثران على نوع الاتصالات بين الأفراد . إن المنظمـات المسـتقرة تركز عملية صنع القرار على القمة وتعمل من خلال أدوار رسـمية وقواعـد أساسـية ، كما يحتمل أن تكون بيئتها متوازنة وساكنة . تقوم "نظريــة الآلــة theory Machine" التي وضعها Katz & Kahin – بوصف مجموعة من النظريــات التــي "تعـامل المنظمـة كالآلة يمكن التحكم في قيادتها وتنسيقها بشكل هندسي" (Grunig & Hunt 1989 : 240-1) . يحصل الأفراد على قدر بسيط من الحرية و يتم تقسيم المهام إلى أدوار فرعيـة صغيرة كما يتم وضع معايير للأدوار . ويعتبر الاتصال ضروري في هذه المساحة فقط مـن أجـل توجيه الأفراد حول كيفية إتمامهم لمهامهم – ويتدفـق تدريجـاً لأسـفل مـن الإدارة كمـا يكون بشكل كتابي أساساً ، حيث يمـد بالمعلومـات التـي تعـزز مـن سيطرة الإدارة . وتؤكد الإدارة على الاتصالات المتدرجة لأسفل ولا تشـجع علـى الاتصـال الأفقـي بيـن فئات الموظفين .

وقـد افـترضت الدراسـات التـي تمـت فـي أواخـر العشـرينيات (1920) وأوائــل الثلاثينيات (1930) أن الموظفين كان من الممكن أن يكونوا أكثر إنتاجية إذا ما ألقت الإدارة المزيد من الاهتمام بهم . لقد قام Chester Barnard – رئيـس شـركة "New Jersey Bell Telephone Company" – بنشر كتـاب ينـص علـى أن : "أولـى وظـائف المدير التنفيذي هي تأسيس نظام اتصالي فعال " (Grunig & Hunt 1984) . فالاتصـال

هو الشيء الذي يجعل الناس تشعر شعورًا جيدًا بدلا من مساعدتهم على القيام بوظائفهم . وهذا أدى إلى نشأة "نظرية العلاقات الإنسانية" أو "human relations theory" والتي شجعت على إتباع نوع النشر الذي يصبغ الحقيقة بلون وردي أو طعم مستساغ والذي أشرنا له سابقًا : والذي تقدم فيه السياسات الإدارية من خلاله بشكل إيجابي . وعلى هيئة غير مشكوك فيها ، والتركيز هنا على الأحداث الاجتماعية : إن الأخبار التي تشغل الأفراد تتمثل في من ينجبون أطفال - من يتزوجون - أو من يتركون العمل نهائياً .

ولقد اعتقد Barnard أن إحاطة الأفراد علما بالمعلومات التي تهمهم تجعلهم أكثر رغبة في التعاون مع الإدارة . وقد تم استبدال التعليمات ليحل محلها الاتصال التعبيري ، لكن التدفق الرأسي إلى أسفل كان لا يزال محور التأكيد . وقد أصبحت صناديق الاقتراح ، والأحداث الاجتماعية بالشركة ، والزيارات التي تقوم بها الإدارة لمناطق العمل كلها حيل مصطنعة بدلاً من محاولات حقيقية لتحقيق الاتصال إلى أعلى .

يرتبط المجالان النظريان التاليان اللذان يفحصهما Grunig & Hunt بمنظمات أقل انغلاقاً ، والتي تعمل داخل بيئة ديناميكية (متحركة) إلى جانب محاولة تلك المنظمات التحكم في بيئتها ، فقد حاولت التكيف مع تلك البيئات التي يجب أن تكون منفتحة ومرنة حتى تتماشى مع الأحداث وتكون متقبلة للابتكار . عملية صنع القرار بها عملية لامركزية .

ولقد تطورت نظرية الموارد البشرية "Human Resources Theory" أساساً من نظرية العلاقات الإنسانية (human relations) ، لكنها نادت بالتضامن الفعلي بدلاً من تقديم خدمة شفهية لهم . وأولى الخطوات القيام بذلك هي الخاصة بالتدرج الهرمي للاحتياجات الذي أسسه "ماسلو "Maslow وقد نص على أن الكائنات البشرية تهتم أولاً بالاحتياجات الأساسية مثل الغذاء ، المأوى والأمان ، ولكن في حال تلبية تلك الاحتياجات ، فإنها تسعى إلى تحقيق الذات واحترام النفس . والعلماء النظريون الآخرون الذين قاموا ببناء فروضهم النظرية على هذا التدريج

السابق من بينهم Black & Moution و Herzberg – Likert – McGregor وتقوم فروضهم على الاتصال المفتوح مع أفراد المنظمة – بشأن القرارات التنظيمية التي تؤثر على وظائفهم والتي تشكل جزءا جوهريا من النظرية الإدارية المرغوبة" (Grunig & Hunt 1984 . 240 - 1) . ويتدفق الاتصال تصاعدياً وتنازلياً وكذلك أفقياً بين فئات العاملين . وتنص تلك النظريات على أن أفراد المنظمة سوف يعملون بشكل أفضل داخل بيئة أقل انغلاقا وفي وجود نظام اتصالات متماثل ومفتوح .

وفي النهاية تؤكد نظرية الأنظمة "Systems theory" على أن هيكلاً تنظيميًا واحدًا ، فقط لن يكون ملائما لجميع المنظمات ، بخلاف الثلاث نظريات السابقة والتي تقول "هذا أو الطوفان" فقد تتمركز بعض المنظمات ذات البيئة المتوازنة (الساكنة) بنظام اتصالي يخلط كلا من التعليمات والاتصالات المعبرة معاً ، مع التأكيد على التدفق الرأسي لأسفل بدءاً من الإدارة متجها إلى العمال . وسوف يشعر العمال الأقل تخصصاً والأقل تعليماً بالرضا أكثر تجاه تلك البنية ، لكنها لن تصلح مع الأفراد المهنيين حيث سيشعرون بالرضا أكثر بعملهم داخل منظمة ذات بيئة حركية تسيطر عليها تدفقات اتصالية معقدة ومنفتحة . وبالتالي فإن منظمات مختلفة سوف تختار نماذج مختلفة من الاتصال بين أفرادها ، معتمدة على أهدافها التنظيمية والبيئية .

لقد ازداد تطور "نظريات الأنظمة" تلك ، من خلال القيام بأنشطة بحثية في مجالات مختلفة بواسطة العديد من المفكرين . وقد قام Gregory (2000) باستعراض تلك التطورات ، بدءاً بـ Buckley الذي بنى نموذج الأنظمة التكيفية الخاصة به على بحوث علم التحكم الذاتي Cybernetic ، مؤكدا على أهمية التغذية المرتدة من أجل المبادرة بإحداث التغيير. وتقوم المنظمات وفق هذا النموذج بإحداث التغييرات بمرور الوقت ، وتتفاعل مع بيئتها للقيام بذلك . ويعتمد كل من Maturana & Varela على علم الأحياء في بناء فرضهما بأن البيئة تمثل جزءا من المنظمة . أما Callon & Latour فقد طورا نظرية الشبكة – الفاعل "أو" "ANT"(*) ، والتي افترضت أن الشخص يمثل عاملا واحدا من العوامل المشتركة داخل شبكة

(*) ANT = Actor Network Theory.

عمل تشتمل على الطبيعة والآلات ، وأن كل عامل يلقى نفس القدر من الأهمية . لكن نادراً ما كانت شبكات العمل مستقرة ، فإن كل عامل يتمتع بدرجة مختلفة من التأثير وفي أوقات مختلفة . ولقد قام Morgan باستخدام النظرية اللاتكوينية Chaos في تحديد دور الإدارة كتشكيل وخلق للسياقات " التي يمكن أن تتم من خلالها أشكال ملائمة من تنظيم النفس". (Gregory 2000 : 272) بينما لا يمكن فرض ترتيب معين جبرياً على نظام دائم التغير ، فإن التوازن سوف ينبثق عنه في النهاية دائماً. ويفترض Gregory أن تلك النظريات ، مع التغير السريع الحادث في المجتمع نتيجة للإنترنت (سوف يتم مناقشته فيما بعد في هذا الفصل و خلال الفصلين الثامن عشر والتاسع عشر.) تعني أن ممارسي العلاقات العامة لن يحتاجوا لأن يكونوا أكفاء تقنياً فقط بل إنهم أيضاً سيحتاجون إلى عمل تحليل إلى جانب إدراك السياق البيئي للمنظمات من أجل ابتكار برامج اتصال ناجحة .

الاتصال الداخلي وأهداف الشركة :

وفقاً لرأي Dawn James – المدير المسئول عن إدارة التغيير الدولي وممارسة الاتصالات الداخلية والإدارة المتغيرة بمؤسسة Shandwick International – فإن "الاتصالات الداخلية الناجحة حقاً تحول المنظمات من مجرد آلات إلى كائنات ذكية تتعلم وتنمو ".

ويؤمن (Quirke 1995) بأن "تدفق الأفكار ، والمعلومات والمعرفة حول المنظمة يعتبر شيئا حيويا لتحقيق النجاح .وإن دور الاتصالات كعملية لتحقيق هذا التدفق من خلالها يعتبر دورا مركزيا في إدارة المنظمة."

ويواصل Quirke قائلاً أنه يمكن أن تحقق دوائر الأعمال الأفضل عندما يتم توجيه طاقات الجميع في نفس الاتجاه مع عدم تعارض الأغراض . ويحتاج المستخدمون إلى الحصول على صورة واضحة عن الاتجاه و الطموحات الكلية للشركة [و] إحساس واضح بالوضع الوظيفي الذي يناسبه أو يناسبها وكيفية إسهامهم في تحقيق أهداف الشركة."

ويرى Quirke أن تلك الحاجة إلى التغيير تنعكس في التحول من عدد محدود من تقنيات الاتصال الداخلي مثل لوحات الإعلانات والمذكرات والنشرات الإخبارية للشركة إلى وسائل أكثر تفاعلاً مثل عقد الاجتماعات والمنتديات والمؤتمرات عن بعد والمراسلات عبر البريد الإلكتروني . وهو يحذر مثل Gruing & Hunt ، بأنه يلزم عمل خطط استراتيجية اتصالية مختلفة لتتلاءم مع أنواع عديدة ومختلفة من المنظمات كما أنه يربط اختيار الخطة الاستراتيجية تلك بثلاث فئات (انظر (Quirke 1995).

إن المنظمات التي تركز على الكفاءة العملية تؤكد على توفير منتجات مقبولة وبأسعار تنافسية ، كما تركز على الاحتفاظ بمعدل إنفاق منخفض. الاتصال هنا يشبه نموذج نظرية الآلة في خلقه فهمًا أكبر للأدوار والأولويات .

وقد تضع شركات أخرى المزيد من التأكيد على الاقتراب من العميل فتقوم الشركات بتقسيم أسواقها ثم توفق منتجاتها بشكل أكثر تحديداً . إنها ترغب في بناء ولاء طويل الأجل من قبل العملاء . وهنا يكون الاتصال أكثر مرونة ويزيد من درجة التغذية المرتدة من العملاء إلى داخل المنظمة وهنا تشجيع على الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى وعلى العمال اتخاذ القرارات لحل المشكلات بشكل أكبر طبقا للخطوط الفكرية لنموذج نظرية الموارد البشرية

أما النوع الثالث من المنظمات فتركز على قيادة المنتج وضرورة الابتكار من أجل المنافسة . حتى أن تدفقات الاتصال تصبح أكثر تعقيداً ، من الخارج ومن داخل المنظمة في نفس الوقت ، منظمة التغذية المرتدة وجلسات العصف الذهني brainstorming عبر الأقسام المختلفة .

الاتصال الداخلي وتطور الشركة :

يقترح Quirke أيضاً أن الاتصال الداخلي يعتمد على مرحلة تطور الشركة . وعند البدء في التشغيل ، قد يشترك القليلون ويحدث الاتصال بشكل متكرر وغير رسمي . بنمو الشركة ، وتوظيف المزيد من الأشخاص ، يصبح الاتصال أكثر وظيفية ورسمية . قد يؤدى ذلك في النهاية إلى انتقال المسئولية إلى أعضاء الإدارة العليا رؤساء الوحدات التنظيمية وسيصبح الاتصال أكثر تقسيمًا ، بالتركيز على القسم أو الوحدة التنظيمية بدلاً

من التركيز على الشركة ككل . وعند هذه النقطة قد تخطو الإدارة المركزية داخلياً من أجل تنسيق الاتصال لتضمن إدراك جميع الموظفين للرسائل التي ترغب الشركة في توصيلها إليهم ، الحظر هنا يتمثل في تضخم البيروقراطية ،ونقص الاستجابة ، وقد تصبح الإشاعات أكثر أهمية. و يبدأ المديرون تشكيل شبكات عمل لتتماشى مع المنظمة المعقدة ، والتي يتجمع من خلالها أشخاص من وظائف مختلفة .

عندئذ ينتقل Quirke إلى عملية تشكيل خطة اتصال إستراتيجية ، بفحص ما يلزم الحصول عليه من الموظفين بكل مرحلة من مراحل دائرة التطور . وبدءاً بمرحلة الإدراك ، يقترح Quirke استخدام لوحات إعلانية وتقارير سنوية والمذكرات الخاصة بالموظفين والبريد الإلكتروني . وسوف يصبح الاتصال عبر طريق واحد جوهريًا ، ذي القليل من التفاعل أو التغذية المرتدة . وقد يرتبط التقييم بمدى تلقى الأفراد للرسائل أو رؤيتها .

وإذا كان الفهم مطلوبًا ، إذاً فيجب إضافة المزيد من المعلومات المخصصة والتغذية المرتدة و المعدة خصيصا لفئة محددة ، وسوف يتم استكمال تلك الرسائل بالبراهين المنطقية ، كما سيتم استخدام التغذية المرتدة في تنقيح الاتصال . ويقترح Quirke استخدام ملصقات بالطرقات و عقد مؤتمرات عن بعد وعقد جلسات تقديمية للجماعات ، للمساعدة في إحداث بعض المساهمة والمشاركة الفعالة .

وسيتطلب الأمر المزيد من التفاعل إذا سعينا لتحقيق دعم العاملين كما سيكون الفهم و أيضا القبول شيئين ضروريين وسينتقل التركيز من التعليم وقد تشتمل الوسائل على إقامة حلقات تدريب وندوات تجارية .

والخطوة التالية في السلم التصاعدي الاتصالي لـ Quirke هي الاندماج ، الذي يتطلب إقامة الحوار بدلاً من الاتصال من طرف واحد . ويمكن استخدام اجتماعات الفريق في نشر التفكير الإداري ، مع إنشاء فرق عبر وحدات وظيفية مختلفة لحل القضايا المثارة . كما يمكن إقامة ندوات التغذية المرتدة من أجل إعلام المديرين بالقضايا الصعبة التي يجب عليهم حلها . وفي النهاية إذا وجدت الحاجة إلى الالتزام بخطة استراتيجية جديدة ، سيكون على العاملين الإحساس بالملكية والاندماج

في تنمية تلك الخطة. وهنا تصبح جلسات حل المشكلات والتفاعل المتبادل وجلسات التحدث وجها لوجه عناصر فعالة ، يجب على الإدارة إظهار رغبتها في الاستماع وقبول التغذية المرتدة دون توقيع جزاءات . وكل خطورة بالسلم التصاعدي تبنى على أساس الخطوة السابقة (ويجب) وضع الأسس في مكانها الصحيح قبل السعي وراء أساليب تكنولوجية ابتكارية أو مساهمة تقدمية في الآراء ووجهات النظر"

مبادئ الاتصال :

يضع لنا (Stone (1995 العديد من المبادئ الخاصة بالاتصال مع فريق العمل وليس بالضرورة أن يكون الجمهور الأساسي هو قوة العمل بأكملها ، ولكن صانعي وقادة الآراء . يجيب أن يشعر كل شخص داخل تلك الفئة الأساسية أن الشركة تخاطبه شخصياً . ثم يجب على تلك الفئة فهم المطلوب منهم عمله كنتيجة لهذا الاتصال . وعندما يكون التركيز على ضمان وصول المعلومات إلى الجمهور الأساسي ، فحسب ما يوضح Stone سنجد أن العاملين لديهم عائلات وأصدقاء ، والذين يعتبر بعضهم ذوى تأثير داخل المجتمع المحلى . ويؤكد على الحاجة إلى الوضوح في اللغة ، مع الحفاظ على تضييق الفجوة بين المعلومات والأعمال قدر الإمكان ، كما يؤكد على قياس وتقييم آثار الاتصال . ويختتم Stone بعرض نصيحة بأن الاتصال يتطلب الاستمرارية ، حتى لا يشعر أفراد المنظمة أن الإدارة تخبرهم فقط بالأخبار السيئة ، والأزمات ، أو عند تقديم ممارسات عمل غير مألوفة .

ويبدأ (Hendrix 1995) بعمل بحث في سمعة المنظمة لدى أفرادها لتحديد إذا ما كانت الأشكال الاتصالية المتواجدة فعالة أم لا . وقد يكشف لنا المسح الخاص باتجاهات الأفراد قضايا معينة مثل انخفاض الروح المعنوية والإحباط حول سياسات وإمكانية الإعلام بأغراض البرنامج الاتصالي . وهو يحدد لنا مجموعة مختلفة من الأهداف المؤثرة ، مثل :

- زيادة معرفة العاملين للسياسات والأنشطة التنظيمية .
- تنمية الميول الإيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة .
- تلقي المزيد من التغذية المرتدة لدى العاملين .

أهداف المخرجات يمكن أن تكون :

- إدراك إنجازات العاملين من خلال الاتصالات القائمة بينهم .
- توزيع الاتصالات على أساس أسبوعي .
- تحديد مواعيد اتصالات شخصية متبادلة بين الإدارة وفئات معينة من العاملين كل شهر .

وعندما يتم تحديد الأهداف ، يمكن اختيار الأساليب الملائمة ، من لوحات الإعلانات والعروض بالمحلات التجارية وخطوط التليفونات الساخنة والمنشورات القصيرة وأجهزة التليفزيون الداخلية ، وأجهزة الفيديو ، والاجتماعات ، والمؤتمرات الاتصالية ، والخطابات الإخبارية ، والبريد المباشر ، والبريد الإلكتروني . يتضمن الجزء الأخير من البرنامج تقييم مقدار النجاح الذي حققه حتى يتم تعديله والتعلم للمستقبل .

أهمية فهم الثقافة

يقوم كل من (1997) Pieczka , Pchan ، و L'Etang بمناقشة سياسة الاتصالات الداخلية ، باستعراض طبيعة المنظمات ، بناء على عمل Gareth Morgan الذي قام بتطوير صور استعراضية للتعبير عن المنظمة "باعتبارها الآلة ، أو كائنًا حيًا ، أو كسجن " (Hart 1995) . ويواصلون عملهم بفحص الهيكل التنظيمي والثقافة ، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على دور ومجال العلاقات العامة .

ويظهر البحث أنه رغم جميع الملايين التي تم إنفاقها على الاتصالات الداخلية عبر العشر سنوات الماضية ، فقد تحسن بالكاد مستوى إرضاء العاملين" . ويقول (Quirke 1995) أنه لكي تحقق اتصالات فعالة فعلى الشركات فهم كيفية إصغاء موظفيها لرسائلها . وبالإشارة إلى نظرية اتصال رئيسية ، يذكر Quirke أن العاملين يحللون رموز المعلومات التي يتلقونها أو أن ثقافة المنظمة تحرف الاتصال أو تزيد الرسالة غموضاً .

ويشير (Thomson (in Hart 1995 ، إلى أن " الشركات تحتاج إلى تنمية المشاعر والعواطف والمعتقدات التي تحرك الناس وتحثهم على تطبيق المعرفة بشكل بناء" .

متخصصو الاتصالات الداخلية لدى شركة MCA قد فوضوا MORI لتقوم بإدارة مسح لحوالي 350 فردا من فرق العمل بشركات مختلفة يعمل بها ما يزيد على 1,000 مستخدم . وقد كشف المسح أن 35٪ فقط من المستجوبين يوافقون بشدة على أنهم سوف يوصون آخرين بالعمل بشركتهم . وذكر نصفهم أنهم قد استوعبوا الأهداف التنظيمية ، لكن ربعهم فقط ذكروا أنهم التزموا بأداء أقصى ما عندهم للمساهمة في نجاح الشركة . ويشعر Harkness أن "السبب وراء فشل حملات الاتصالات الداخلية في الغالب هو لأن الناس لا تتساءل في مرحلة البحث عن نوعية المعايير العاطفية الخاصة بالعاملين داخل المنظمة" (نقلاً عن Cowlett 1999b) . ورغم أن الإدراك والفهم قد تحقق ،فلم يتم تحقيق الالتزام . ولقد كشف مسح قام به MORI في نهاية عام 1998 أن 11٪ فقط من العاملين بالمملكة المتحدة قد وثقوا وآمنوا بما يقوله مديرو شركتهم لهم (Pawinska 1999) .

تشعر Christine Daymon (2000) بأن إهمال آثار الثقافة قد يكون السبب وراء "أن الخطط الاستراتيجية الاتصالية غالباً ما تؤدى إلى حالات من سوء الفهم أو حتى المقاومة" . وتفترض قائلة أن جميع الاتصالات تحدث داخل سياج ثقافي يعمل كمصفاة . ومعظم النظريات التي قمنا بفحصها أعلاه تركز على الاتصال ، والإجابة على إذا ما كان الأفراد مشتركين بهذه العملية الاتصالية أم لا . وتقترح Daymon أنه يلزم اللجوء إلى منظور أكبر . كما تقترح أيضاً أن العديد من العلماء النظريين في مجال الإدارة يتجاهلون حقيقة أن "الثقافة يجب أن تنبعث من جماعات أخرى إلى جانب الإدارة أو من مزيج من التجارب والتأثيرات" وأنها تنادي إلى التغيير في تركيز الشركة من تقديم برامج للامتياز إلى استخدام المثال الخاص"بشركة الأجهزة التليفزيونية الجديدة" توضح Daymon كيف قام الموظفون بتفسير الرسائل التي قدمتها الشركة الخاصة بالكفاءة وتقليل التكاليف بأنها تهدف إلى التغيير في تركيز الشركة من تقديم برامج للامتياز إلى خفض حجم الإنفاق وحينئذ تم فهم جميع الاتصالات من خلال هذه المصفاة الثقافية ، مع النتيجة أن الاتصالات أدت إلى صراع تنظيمي بدلاً من التجانس التنظيمي . ولتجنب تلك المشكلة ، يجب بحث

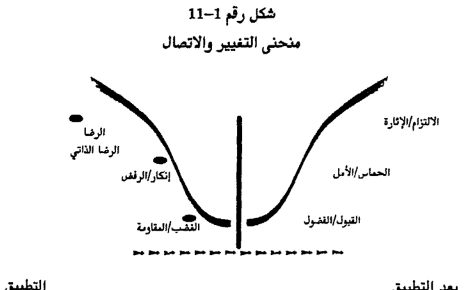
معتقدات وميول الفئات المختلفة داخل المنظمة :" إن وجود فهم أفضل لمدى تعقد الاتصال التنظيمي ... قد يمكّن المديرين أن يؤهلوا جيداً للتعامل معه.".

الاتصال الداخلي في أوقات التغيير

يعتبر الاتصال الداخلي عنصرًا مهمًا خاصة في فترات التغيير . ولقد أكد James Harkness كخطوة أولى على البحث في مجال الاتصالات الداخلية كما أيد ذلك متخصصو إدارة التغيير (Banner McBride (Harkess 1999 ، يوضح Harkness كيف يجب أن يتكامل الاتصال داخل كل مرحلة من مراحل عملية التغيّر ، مؤكدا على تقديم الحقائق وكذلك الإصغاء لاهتمامات وردود الأفعال تجاه التغير الحادث . (الشكل التوضيحي 11–1) . وتعتبر الخطوة الأولى جردًا للموقف . وقد تساعد المقابلات الشخصية مع المديرين على كشف الرسائل الأساسية ، التي يتم استخدامها بعد ذلك مع جماعات المناقشة من الأفراد . وهذا أيضاً يمنح الأفراد الفرصة لعرض آرائهم وشكاويهم واقتراحاتهم علانية . وبناء على القضايا المثارة هنا ،

شكل رقم 1–11

منحنى التغيير والاتصال



بعد التطبيق | **التطبيق**

- تغذية مرتدة للنجاح
- يلهم
- يخلق مناصرين

- يندمج
- يحتفل بالإنجازات
- يلهم

- يعيد تكر الصورة الكاملة
- يوصل الرؤية
- يطلب المساعدة

- يستمع
- يثبت الاهتمام
- يعيد ذكر الحقائق
- يوصل الالتزام

- يستمع
- يظهر الاهتمام
- يعيد ذكر الحقائق

- يبلغ حالة الاستعجال
- يعطي الحقائق
- يوفر الدليل
- يوصل الصورة الكاملة

يجب القيام باستبيان من أجل التشجيع أكثر على اندماج الموظفين في مشاركة المعلومات . يمكن الاستعانة بجماعات التركيز والمقابلات فرد- إلى- فرد داخل تشكيلة نوعية من الأشخاص . كما يمكن أن توضح لنا تلك العملية أيضاً نوعية اللغة المستخدمة من قبل جماعات مختلفة ، كما تشير إلى كيفية تفضيل الجماعات المختلفة لتلقي المعلومات . وعندما وصلت إحدى الدراسات إلى اكتشاف أن الأشخاص الأكبر سناً كانوا يفضلون تلقي المعلومات بالصيغة المكتوبة ، لكن الأفراد الأصغر سناً كانوا يفضلون سماع الأخبار وجهاً لوجه .

تغيير نماذج العمل

إن التغييرات الحادثة في أنماط العمل يجب وسوف تواصل تأثيرها على كيف تتصل الشركات مع أفرادها . فقد أصبح العمل من داخل المنزل أكثر شيوعاً على جميع المستويات مع تقدم التكنولوجيا . فجميع مظاهر التكنولوجيا من آلات الفاكس ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة ، وأجهزة الاتصال بالإنترنت (modems) ، وأجهزة التليفون المحمول (mobiles) قد عملت على زيادة مرونة وتقسيم قوى العمل . كما نشأت ظاهرة "Hot-desking" المقعد الساخن ، حيث يقوم فريق العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية ذات الاتصال عن بعد ، ويستخدمون أي مكتب متاح عند دخولهم المركز الرئيسي .

إن أحد التطورات المهمة في مجال الاتصالات الداخلية هو نشأة الإنترنت . وهذا النظام يجعل المعلومات متاحة لجميع الأعضاء العاملين عبر موقع داخلي بشبكة الإنترنت ويمكن الوصول إليه عبر الكمبيوتر الشخصي PC وهذا يمكن أن يشكل تغيرا خطيرا في ثقافة الشركة متعددة الجنسيات ، حيث أنه ليس بإمكان جميع الموظفين الاتصال داخلياً فقط مع بعضهم البعض عبر البريد الإلكتروني ، بل بإمكانهم أيضاً تلقي معلومات ، تلقائياً ، من المكتب (المقر) الرئيسي للشركة . ولقد تم عقد جلسة نقاشية بواسطة الرابطة الدولية للقائمين على الاتصالات التجارية (IABC) عبر موقعهم بالإنترنت والتي كانت نتيجتها العديد من التعليقات الممتعة ، مثل " لقد حدثت ثورة ثقافية أساسية في طريقة عملنا ، وتفكيرنا ، واتصالاتنا .

وقد تسببت في تحويل الثقافة المسيطرة إلى ثقافة مانحة للسلطة كما حولت القائمين على العمل لدينا إلى مفكرين " ومع تذكر المناقشة الخاصة بنظرية الإدارة والتي عرضناها سابقاً في بداية الفصل ، فيمكن أن نرى أن المنظمات التي تقوم بتقديم مثل تلك التغييرات في مجال الاتصالات تحتاج لأن تدرك التشعبات الخاصة بها . وتشمل التعليقات الأخرى على "مع وجود 70,000 شخص حول العالم ، فإن شبكة الإنترنت الداخلية لدينا قد سمحت حقاً بتطوير مجتمع عالمي ، "فهي تدعم عملية التضامن والتعاون وتنفيذ خطة العمل الاستراتيجية للمنظمة كما ينبغي أيضاً القيام بها بأسلوب يمكن أن نحمي من خلاله مواردنا" .

يوجد العديد من التحديات والقضايا المرتبطة بخلق شبكة اتصال داخلية عبر الإنترنت ، حيث يجب التنسيق والتحكم في المعلومات حتى يمكن الوصول إليها سريعاً . وللحصول على شبكة اتصال داخلية فعالة فإن مشاركة الأفراد مهمة أيضاً ، لذا يجب اللجوء إلى الاستشارة قبل تأسيس تلك الشبكة فقد يكون التدريب على كيفية الاتصال ضرورياً ، لتجنب التقارير السرية فقد يكون التدريب على كيفية التواصل ضرورياً ، لتجنب التقارير الملتوية و السرية المطولة التي تحكم النظام . ويجب مخاطبة القدرة التقنية للأفراد من أجل إمكانية الوصول المتكرر إلى PCs . إن التكنولوجيا سريعة التطور ، لذا يجب أن يتوقع الموظفون ظهور أي شيء حديث على شاشات أجهزتهم ، لذا يجب تحديث النظام الاتصالي بشكل مستمر . كما يجب أن تتضح مسئولية التحديثupdating والإدخال للمعلومات حتى نتجنب المعلومات المتضاربة .

إن مسألة خلق فئة إخبارية تعتبر قضية حساسة ومثيرة للجدل ، ولقد لجأ أصحاب العديد من الحالات القضائية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى استخدام البريد الإلكتروني الداخلي لبرهنة قضاياهم . ورغم ذلك فإن منح الأفراد القدرة على مناقشة قضايا معاصرة والتي تؤثر على المنظمة يمكن أن يعتبر شيئا قيما ويولد إحساسا بالمشاركة و التضامن لديهم . ويجب تجنب القدر الزائد من المعلومات ، حتى تجد الرسائل الأساسية طريقا سهلا . إن الدخول إلى شبكة الإنترنت التبادلية

أو الشبكة الداخلية يشير أيضاً مخاوف بأن الأفراد قد يسيئون استخدام النظام ويقومون بقضاء وقت أطول في "العبث" أكثر من القيام فعلاً بوظائفهم .

إن المضامين الخاصة بوظيفة العلاقات العامة داخل المنظمة واضحة : "بدلاً من إدارة قسم صغير من الاتصالات الداخلية ، وجدت فجأة أن كل موظف داخل شركتي يعمل كحلقة وصل مع الآخرين . وعندما ساعدت الشبكة الداخلية للإنترنت على تعبئة قوى العمل ، فقد أصبحت مسئولاً الآن عن هيكل التدفق المعلوماتي ." وقد تجد شركات أخرى أن وظائف الأفراد تتغير حتى يتمكن كل فرد من إدارة الموقع وشبكة العمل الخاصة بالمراسلين الذين يديرون مواقعهم الخاصة عبر الشبكة الداخلية . ومن الواضح أن كمية المعلومات المطبوعة سوف تتناقص .، رغم أن هؤلاء الذين اعتادوا المساهمة في إنتاج منشورات داخلية قد يقدمون معلوماتهم ببساطة بأسلوب جديد ، كما ستحتاج وظيفة العلاقات العامة أيضاً إلى العمل بالمشاركة مع الموارد البشرية و أقسام تكنولوجيا المعلومات لضمان فاعلية شبكة الاتصال الداخلية بين جميع العاملين.

وسوف تشتمل التطورات المستقبلية على تنقيح الإدارة للمعرفة حتى يتم تخصيص المعلومات بحسب الأشخاص. كما يمكن التوسع في أشكال شبكة الاتصال الداخلية لتشمل الموردين والعملاء . ولقد تنبأ أحد الباحثين في IABC بالإنترنت أن الناس قد تتمكن من الوصول إلى الشبكة الاتصالية الداخلية من خلال الدليل الخاص بهم من أي مكان في العالم ، وكذلك الوصول إلى معلومات خاصة بالشركة، إنهاء عملية بيع وتوصيل قضية ، تماماً مثل أجهزة التليفون المحمول.

وكذلك يشير Neil Melvin – رئيس شركة "Smythe Dorward Lambert" أنه يجب أن تنتشر شبكات الاتصال الداخلية بشكل ثابت ، وحتى أفضل الأنظمة يجب أن يتم مراجعتها لكي تعكس الاستراتيجيات والاحتياجات والقدرات المتغيرة للمنظمات . فأي شبكة اتصال داخلية تكون بنفس جودة محتواها ." (Melvin 1999) وعقب تحديد أهداف المشروع وراء تأسيس شبكة اتصال داخلية ، يجب خلق بنية جديدة لدعم تلك الأهداف. الشبكة الاتصالية الداخلية سوف تخلق علاقات جديدة بين

صاحب العمل والعاملين لديـه . ولأن استخدام وإدارة شبكة اتصالية داخلية يعد عملية جديدة في حد ذاته ، وقد يلزم التزود بأدوات جديدة ، مثل أنظمة جديدة لإصدار طلبات شراء وللتأكد من أن الناس قد بدأوا بالفعل في استخدام تلك الشبكة الداخلية ، حينئذ يجب إحداث تغيير على مستوى الإدارة ويتم نشره بشكل فعال إلى بقية الشركة . ويضيف Dawn James ملاحظة تحذيرية تنص على :

> لا يمكن أن ينكر أحد أن شبكة الاتصالات التبادلية (الإنترنت) وشبكات الاتصال الداخلية (إنترانت) الخاصة بالشركات يمثلان أنظمة "سحب" المعلومات الوحيدة الأكثر نجاحاً لم يسبق تقديمها . ورغم ذلك فإن المنظمات آلية "الدفع" يجب أن تحترس من المبالغة في تقديم احتمالية تحسين الاتصال والمشاركة في أفضل الممارسات عبر أنظمة البريد الإلكترونية ، فالعديد من الناس لا يقرأون ببساطة العديد من الوسائل الواردة عبر e-mail ، وآخرون ينظرون إلى تلك الرسائل على أنها نوع من التسويق الإلكتروني ويتجاهلوها . ومفتاح الحل هو جعل البريد الإلكتروني في صورة تعليمات قابلة للتنفيذ.

تم اختيار دراسات حالة لتوضح القضايا المختلفة داخل جمال الاتصالات الداخلية والأولى ، من عام 1995 ، وتتضمن تطورات في مجال الاتصالات الداخلية من خلال برامج لتوزيع المعلومات بالكمبيوتر (Software) والتي تتماشى مع التغير الحادث في مجال الأعمال الصغيرة إلى المشروعات التي يعمل بها أعداد متزايدة من الأفراد بمواقع مختلفة . والثانية تفحص مشكلات الاتصال في حالة دمج شركتين أو مصلحتين.

دراسة الحالة (1) : العلاقات العامة بشركة
ISA International BRAHM

لقد بدأت شركة ISA International إحدى أوائل الشركات في سوق السلع الاستهلاكية الخاصة بأجهزة الكمبيوتر داخل حجرة خلفية في Bradford ثم نمت وتحولت إلى شركة أعمال أوروبية تقدر قيمة تجارتها بحوالي 140 مليون £ . يعمل

غالبية أفراد العاملين في إدارة المبيعات أجهزة الاتصال عن بعد وهم تحت سن الثلاثين من العمر . لقد كانت الشركة حريصة ، في منتصف التسعينيات (1990) ، على الاحتفاظ بالقوى العاملة لديها. وأجرى المدير المالي الجديد للشركة مراجعة للخطة الاستراتيجية عام 1994 . وقد كان هدف الشركة هو تحسين أعمالها من خلال توفير دافع ولاء قوى بين أفرادها .

واشتملت مرحلة البحث على مسح آراء العاملين ، من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات في فترة تناول الغذاء وجها لوجه مع مدير الإدارة . تم تحديد ستة قضايا : الاتصالات - الاعتراف والمكافأة - التنظيم - بيئة العمل - التدريب - الترفيه . ومن خلال ذلك كله قامت علاقات BRAHM العامة بتطوير بيان رسالة تلخص فيه الشركة أغراض برنامجها . وقد نص البيان على الآتي :

سوف تكون شركة ISA هي الموزع رقم واحد للسلع (قطع غيار) الاستهلاكية من أجهزة الكمبيوتر بالمملكة المتحدة بناء على الحجم و النسبة الأرباح وجودة كفاءة العاملين لدينا . وسوف نوفر بيئة عمل تجذب وتحافظ على الأشخاص المؤهلين والمحفزين الذين يتم تقدير واحترام حقوقهم الفردية . كما ستوفر الموارد الضرورية لتطوير وتنمية جميع العاملين لدينا .

وهذا كله تلخص في الشعار "بناء مشروع أعمال أفضل ... والاستمتاع في القيام بذلك " و تلبية أغراض بيان الرسالة ، تم ابتكار برنامج ذي مجال واسع من الأنشطة ، متمركز حول شخصية مدير الإدارة الجديد ، بهدف إظهار تغيير إيجابى .
وقد تم استخدام الاتصال على أنه المفتاح الذي يساعد على تسهيل حدوث التغيير داخل الشركة كلها . وتحدد عقد ثلاثة اجتماعات في السنة خارج ساعات العمل الفعلية ، وتتضمن جميع أفراد القوى العاملة . حيث يتم توضيح القضايا الرئيسية وإحداث التقدم في تلبية الأهداف المذكورة سابقاً . كما تم إصدار كتاب بعنوان كتاب الأفراد A Book of people ، وبه صورة لكل فرد ووظيفته ورقم تليفون الفرع . ولقد تم توزيع نسخ منه على جميع أفراد الشركة كما كان يتم إصدار خطاب إخباري يطلق عليه In Touch ويحوى دعماً للتغييرات الحادثة ، وكذلك تم إنتاج كروت

معايدة خصيصاً وإرسالها لجميع أفراد الشركة موقعة باسم مدير الإدارة . بدأت الشركة حفلة رأس السنة بعرض شريط "فيديو" فكاهي قصير يستعرض أحداث العام ، ويعقبه إعلان بالجوائز التي يتم منحها للفرد المثالي بالشركة و فرد المبيعات المثالي لذلك العام أيضاً .

تم استخدام أربعة عناصر لتحفيز أفراد الشركة على العمل بحماس . لقد تم تخصيص جائزتين لمن أمضى في الخدمة خمس وعشر سنوات مع حدث خاص وتقدم هدايا وشهادات تقدير لكل من الفائزين . كما تم تقدير فرد المبيعات المثالي لهذا للشهر من خلال قياس مستوى أدائهم مقارنة بالأهداف المطلوبة من المبيعات أو مقابل عشرة معايير لغير العاملين . ويتلقى عشرة فائزين شهادات تكريم كما يتم تصويرهم ووضح أسمائهم على ملصقات في أماكن الاستقبال كما يحضرون حفل عشاء مع مدير الإدارة ، وقد قامت العلاقات العامة brahm بتطوير خطة تحفيزية يطلق عليها "Passport to Prices" أو "جواز السفر للوصول إلى الجوائز" مع وجود مكافآت لجميع الأفراد حيث يحصلون على نقاط نظير التقييمات نظير التقديرات الشهرية بمجهوداتهم . ويمكن استبدال النقاط التي يحصل عليها الأفراد للمكافآت من الجوائز المعروضة بالقائمة . أما موظف العام المثالي و فرد المبيعات المثالي لنفس العام فقد تم منحهما رحلة الكاريبي مع اثنين من المتميزين في الأداء .

ولقد أثار أفراد الشركة قضية التنظيم ، قائلين إن التغيير السريع قد أدى إلى زيادة غموض المسئوليات وبنية المؤسسة ؛ لذا فقد تم توزيع كتيبات ذات خرائط بيانية للمنظمة على جميع أفراد الشركة . كما اتضحت الحاجة إلى تدريب أفضل بأسرع وقت . تم تشكيل فريق تدريبي مكون من ثلاثة أشخاص لوضع خطط طويلة الأجل من أجل توثيق علاقات العمل مع موردي التدريب المحليين . وقد تم تقديم برنامج تنمية ذاتية لكل موظف .

إن متوسط عمر الفرد بالشركة 23 سنة ، وقد أظهرت المناقشات الأولية مع العاملين أنهم كانوا يشعرون بأن الترفيه لم يعد جزءاً من ثقافة الشركة . لذا فقد تم

توفير وتخصيص قدر من المال لصالح النادي الترفيهي Fun Club لأفراد العمل وأسـرهم في المناسبات العديدة ذلك إلى جانب الخطابات الإخبارية ذات النغمة الفكاهية .

تم بناء نظام لتقييم الأداء خلال البرنامج عبر عدة أساليب ، رسمية وغير رسمية . ولقد نتج عن الاتصال المتزايد بين أفراد العمل ومدير الإدارة أثنـاء عمليـة التقديـرات الشهرية للموظفين وفق خطة المكافآت وجود حالة من التغذية المرتدة المنتظمـة مـن العاملين والتي تم استخدامها لتوفيق وتعديـل البرنـامج الاتصـالي . كمـا تحسـن أيضـاً الأداء التجاري للشركة ، مشيراً إلى وجود قوة عاملة أكثر تركيزاً وتحفيزًا . استخدمت استجابة الأفراد للبرنامج الجديد لمراجعة سياسة الاتصال بالشركة. وقد تـم الاسـتفادة من النتائج كعلامات إرشادية عند القيام بعمل تحليل مسـتقبلي بعـد ذلـك . شـعرت غالبية الأفراد بأن مجال الاتصالات الداخلية قد تحسن منذ بداية البرنامج ، كما قد وجد أن ما يزيد على 75٪ منهم كانوا أكثر حماساً ونشاطاً كنتيجة لهذا التحسن.

دراسة الحالـة (2) : دمج شـركة Grand Metropolitan وشـركة Guinness بهدف تكوين مؤسسة Diageo

تم استدعاء كل من John Harben and Lynette Royle – رؤسـاء فـرق الاتصـال الداخلى بشركتى Grand Metropolitan – للحضـور إلـى مكتـب محـامى الإجـراءات بمدينة لندن في يوم السبت الموافق 10 مايو عام 1997 . قضينـا بـاقي إجـازة نهايـة الأسـبوع فـي اجتماعـات أخـرى، للاسـتعداد لإخبـار مـا يعـادل 100.000 مسـتخدم بجميع أنحاء العالم داخل المنظمتين في صباح الاثنيـن المقبـل بـأن كلتـا الشـركتين سوف تعقد اتفاق دمج بينهما .

والمبادئ الإرشادية للاتصالات هي :

- الاستجابة للاحتياجات الاتصالية للموظفيـن والتـي تـم تقديرهـا بصـورة رسـمية وغير رسمية.
- ينبغي ألا يستمع الموظفون إلى قصة من الإعلام أولاً ، مطالبين بسرعة الاتصـال بجميع العاملين.

- يجب أن يكون الاتصال منفتحا وصريحا ، متجنبا التعليق على الشركة والمصطلحات التقنية الطنانة.
- يجب التمسك بالقيود القانونية خلال فترة العرض مع ضرورة الاتصال بمساحيق الشركة عند كل خطوة

ويقول John Harben : "يجب أن نبدأ بالقضايا العقلانية أولاً" . حيث يجب أن يصل الاتصال إلى جميع العاملين بأي شكل في أي وقت ، عبر كل النطاقات الزمنية وبحوالي 18 لغة . وقد كانت التغذية المرتدة السريعة للموظفين من أولويات البرنامج ، كما تم تنفيذ خط تليفوني بواسطة شركة خارجية مستقلة لضمان مستوى السرية حيث يستطيع العاملون الاتصال المباشر لتقديم آرائهم الشخصية في أمان كامل . وخطوط التليفون الساخنة ، والفاكس أو البريد الإلكتروني كانت متاحة جميعاً للوصول إلى مؤشر مبكر حول الاحتياجات الاتصالية للأفراد وردود أفعالهم تجاه "الدمج"

كما تم توزيع خطاب إخباري أسبوعي بعنوان Merger Update على 14.000 شخص ، غالباً على هيئة مرفق أو ملحق بالبريد الإلكتروني والذي كان يمكن توجيهه بعد ذلك إلى أعلى أو إلى أسفل لزملائهم . وإلى جانب استخدام أذون النشر الإعلامية الملائمة والتفسيرات الخاصة بما يحدث ، فإن التغذية المرتدة من الأفراد وردود أفعالهم تم ضمها أيضًا وكمثال كان رد الفعل السيئ تجاه الاسم الجديد للشركة الناتجة عن الدمج "Diageo" كما كان رد الفعل الآخر "Don't Imagine Any Great Employment opporuriting" " أي" لا تتوقع وجود فرص عمل كبيرة"

ولقد شرفت مجالات الاتصالات فوائد الدمج ، رغم الإدراك الحتمية وجود فترة شك طويلة حول وظائف الأفراد . كان على النامي في نفس الوقت متابعة العمل بنجاح لتحقيق الأهداف. فقط عقب إتمام الدمج في شهر ديسمبر 1997 بدأ التكامل داخل هيئة واحدة – وهى عملية استمرار حتى يونيو 1998.

وإضافة إلى ذلك فقد كان على كل العاملين بالشركتين فهم القيود التي تفرضها فترة العرض – مثل عدم المشاركة في المعلومات الخاصة بالعملاء وأن يسمح فقط للمتحدثين الرسميين المعروفين بالاسم بمناقشة عملية الدمج مع العامل الخارجي .

وكان من الواضح أنه قد يوجد على الأقل 2.000 حالة فقدان وظيفي داخل كلا الفرعين المختصين بتجارة المشروعات الكحولية ، لذا كان يجب التحدث بصراحة عن مساعد عدم الأمان الوظيفي عقب الدمج . ولقد تلقى المديرون تحذيرات مشددة ذات تصريحات مهمة حتى يتمكنوا من الإجابة على أسئلة أفراد وحداتهم التنظيمية.

صدرت إجراءات فورية متضمنة إرسال مجموعة عرض بياني ذات شرائح ومذكرات المتحدثين ، و الأسئلة و الأجوبة إلى 1.000 مدير لتقديمها إلى أفراد إداراتهم لخطة صدور الإعلان الخارجي . كما تم توزيع الخطاب الإخباري Merger Update الأول بعد ذلك بيوم واحد ، وقد تمت ترجمة النشرات المهمة إلى خمس لغات أساسية مع صدور المزيد من الترجمات المعقدة محلياً . كما تم تسجيل شريط سماعي خاص مبني على البرنامج السماعي الإداري المنتظم لشركة Grand Metropolitan ، وخلال فترة الدمج تم إنتاج ثلاثة شرائط أخرى .

ولقد علم المستمعون بأن John Harber قدم تحديا للشخصيات العليا ، عندما أحيا اتصالا مكتوباً . حيث يقول :" إن الموظفين يدورون ويجولون حول الكثير كجزء من وظيفتهم ، لذا سيكون مفيدا لهم أن يستطيعوا الوصول إلى المعلومات ، إن الشرائط تحمل المشاعر ، لذا فهو يعتبر متعدد الأحاسيس." وينمو التوزيع للمنشورات 1.300 من إلى 2.500 فرد . ويمكن الوقوف عند عبارة من نماذج التغذية المرتدة "إنه لشيء عظيم أن تستمع للشخصيات المسئولة بالشركة وترى كيف يستجيبون للأسئلة غير المتوقعة فهذا التسجيل يخبرك المزيد عن تلك الشخصيات أكثر مما يمكن أن تفعله الكلمة المطبوعة ."

قام كل من Jack Keenan المدير التنفيذي الرئيسي لشركة IDV و Finn Johnsson المدير الإداري لشركة UD بالتحدث وجها لوجه مع رؤسائهم الأعلى لهم خلال سلسلة من الاجتماعات القصيرة . وقد تم الوصول إلى أكثر من 300 مدير بهذه الطريقة .

اعتبارا من شهر يونيو 1997 – زاد التأكيد على الاتصالات غير الرسمية وجها لوجه داخل فرق العمل المختلفة ، مع تقديم تعليمات شهرية منتظمة للمديرين ،

حتى يمكنهم نقلها إلى أفرادهم في الحال . وقد تم إصدار كتيبات إرشادية تتناول بالتفصيل العملية المتفق عليها والخاصة بشغل الوظائف داخل الشركة الجدية ، مع توجيهات عن المقابلات الشخصية التي تتم والأطراف المشتركة في تلك المقابلات وسلوكياتهم المرغوبة . وكذلك صدر دليل للاتصال التجاري الخاص للقوى البيعية بكلتا الشركتين حتى يتمكنوا من الإجابة على استعلامات العملاء . وصدرت أيضا الخطوط الإرشادية لتخطيط الاتصال إلى أعضاء الإدارة العليا الجدد لضمان الحفاظ على التناسق والمستويات الأعلى .

يتم إجراء عملية تقييم عالمي عبر التليفون ، وفى نهاية العملية في يناير عام 1998 ، أظهرت النتائج أن 79٪ من أفراد الشركة كانوا يؤمنون بأنه يمكن إدارة الشركة الجديدة جداً ، و 92٪ منهم يؤمنون بأنها سوف تكون ناجحة . وعند سؤالهم عن الشائعات التي وصلتهم مؤخراً ، أجاب 91٪ منهم بأنهم "لم تصلهم شائعات مؤخراً ، و الأكثر من ذلك أن 61٪ شعروا عندما سمعوا عن الدمج بأن معنوياتهم مرتفعة و لقد قام بهذا المسح Smythe Dorward Lambert والذي علق قائلاً :

يبدو أن الصحة السيكولوجية للمنظمة تنتج ، بدرجة كبيرة عن الاتصال المحورى المحكم والمنتظم والصادر ، والذي تدعمه الأعداد المتزايدة من المديرين الذين تزداد ثقتهم في نشر الخلاصات المحلية الموجزة إلى حيث يمكن للأشخاص أن يناقشوا ويتحدوا الأوضاع الجارية .

وقد أوضحت تلك العملية لـ John Harben مدى أهمية سرد القصص في العملية الاتصالية .

" إن الاتصال الجيد يتطلب المشاعر فيجب أن تكون القيادة فعالة بسماتها المؤثرة لذا فقد كان هناك ما يزيد على 100 اجتماع يتم عقدها أسبوعيا." حيث يتقابل أفراد الشركة مع المديرين التنفيذيين ، والذين كانوا صادقين في نقل ما يحدث حولهم . إن السرعة التي كان علينا أن نعمل بها أدت إلى تخفيض معدل الكذب بالشركة ، ومن هنا استطاع العاملون أن يشعروا بالثقة تجاه رؤسائهم وتجاه المعلومات التي يمدونهم بها . فوجود التعليقات

غير الوقورة أدى إلى نقص الشعور بالخوف ومن هنا تشجع فريق العمل أيضاً بأنه يمكنهم التعبير عن اهتماماتهم ووجهات نظرهم دون خوف . والإحساس العام يشير إلى أن الشركات التي تسعى إلى عملية الدمج ، لأن تكون ضحية لتلك العملية

والنطاق المعلن لفريق الاتصالات الداخلية بشركة Grand Metropolition كان يتمثل في "إن نظامنا التكنولوجي بالأساس مبني على المحادثات التي نقوم بها جميعاً يومياً . فتلك المحادثات تحمل قصصاً ، وأحد التحديات التي نواجهها هي إثراء قصص الإدارة والعمل على أن تكون متماسكة كما هو الوضع في حالة الإشاعات . "وقد تم عمل مفارقة بين الاتصال الرسمي مثل وسائل الاتصال الإلكتروني والمطبوع من ناحية ، والاتصال غير الرسمي والذي يكون أكثر قوة ويتم من خلال المحادثات وجها لوجه ، ويمكن أن نرى أن هذا المنهج يرتبط بوضوح بالمناقشة الأولية الخاصة بنظرية الإدارة .

وكما يوضح لنا John Harben :

لقد كان أحد ملامح الدمج هو تعزيز القوة الأكبر للاتصال غير الرسمي . فلقد أراد الناس أكثر من مجرد الإدراك البسيط بل أيضاً فهم الأحداث الجارية حولهم من عملية الدمج تلك . ولقد توصلنا إلى أن الربط بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي أصبح قائما ، أسبوعا بعد الآخر ، وجد الفريق وقدم إجابات على أسئلة تلقوها من المديرين و العاملين بكل المستويات حول "ماذا يحدث أثناء الدمج" وقد تجمعت تلك الإجابات وتم طرحها خلال محادثاتهم وتجمعاتهم الخاصة .

كما يضع لنا John Harben ثلاثة مجالات اتصالية :

الإنتاج ـــ قد يقضي العديد من الأشخاص قدرا كبيرا من وقت العمل داخل هذا المجال العقلاني . المهمة موصوفة ، يستخدم الأشخاص الجانب الأيسر من عقولهم في تطبيق العمليات الاستنتاجية والمنطقية بهدف تحقيق تلك المهمة

القيمـــ تشتمل على ما يشعر به الأشخاص حيال عملهم ، وفريقهم ، والشركة

التي يعملون بـها .... وهكـذا . فالنـاس تقـوم بتطبيـق مشـاعرها وتجلـب أحكامـها الحدسية والذوقية داخل العمل .

التفسير___ هذا يوضح كيفية مشاركة الأشخاص داخل الشـركة فـي قصـة واحـدة متضمنة ومشابهة بشكل واسع "لما يدور حولهم من أحداث" .

ويشعر Harben ، أنه من المهم تناول المجالين الأخيرين بنفس قدر تناول مجـال النتاج الفعلي :

"لم يدرك المرء شيئا بشكل كامل ، حتى يعرفه بمشاعره فقد يقـوم فريـق العمـل بكتابة ونشر السبب المنطقي وراء الدمج لشهور عديدة ومع ذلك يسـتغرق الأمـر كلـه دقائق معدودة لحمل الناس على فهم هذا السبب المنطقي فقط إذا قام مديـر شـركتهم بعقد اجتماع مخطط جيداً للقاء بهم وجهاً لوجه"

صادر بتصريح كريم من معهد العلاقات العامة ومن John Harben

الفصل الثاني عشر

مشاركة الشركة في المجتمع

Corporate Community Involvement (CCI)

تعد العلاقات القائمة بين مؤسسة ما وجيرانها ، داخل مجتمعها شيئًا حيويًا لأن هؤلاء الجيران يمدون المؤسسة بقوى العمل ، والبيئة التي تجذب أو تفشل في جذب الأفراد الموهوبين ، ويحددون الضرائب ، كما يوفرون الخدمات الجوهرية ، وإذا ثار غضبهم ، يمكن أن يفرضوا قيودًا على المؤسسة أو على الصناعة القائمة .

(Cutlip et al)

لقد تم فحص المسئولية الاجتماعية للشركة بالفصل التاسع . وقد أثيرت مسألة إذا ما كانت زيادة أعداد الشركات التى تتحمل مسئولية أفعالها وتأثيرها على بيئتها تمثل إسهامًا حقيقيًا أم أنها مجرد إيماءات عابثة لا قيمة لها . إن مشاركة الشركة في المجتمع (CCI) هو الواجهة العملية للمسئولية الإجتماعية. ويبدو أن (Cutlip etal. 1985) كان واضحًا في أن أي مشاركة من هذا النوع تنتج أساسًا من المصلحة الذاتية (الشخصية) ، لإعانة الشركة على تحقيق حياة سهلة . ويتفق كل من (Werbel & Wortmon , 2000) على أنه بإمكان الشركة اكتساب ميزة تنافسية بالحصول على السمعة الطيبة مع مجتمعاتها المحلية . ورغم ذلك فقد استخدم (1988) peter smith النتائج التى انتهت إليها الدراسة التي أجرتها شركة الغد Tomorrow's Company؛ وبواسطة رابطة RSA عام 1993؛ حيث أشارت إلى أنه "فقط من خلال العلاقات العميقة مع وبين العاملين ، والعملاء ، والممولين ، والمستثمرين ، والمجتمع ، تستطيع الشركات التقدم ، الابتكار والتكيف بشكل

أسرع فى الوقت الذى تحافظ فيه على الثقة العامة ، وهذا مـا يطلـق عليـه "المنـهج الشامل" . واستخلص الباحث أن "السعي إلى تحقيق المصلحة التجارية الذاتية مـن خلال خلق الثروة يمكن أن يؤدى إلى رفاهية المجتمع ... لكن المعنى المقصـود مـن خلق الثروة وتحقيق المصلحة التجارية الذاتية يجب أن يوضح من خـلال تفسيرات مستنيرة جدًا" . وقد اقترح أنه إذ لم تقدم الشـركات القيمـة المناسبة للعمـلاء علـى هيئة جودة الخدمة والمعايير ، فإنها سوف تعانى كثـيرًا داخـل المنافسـة الحاليـة بالسوق . ويمكن أن تبدو CCI بأنـها ضـرورة وليـس مـن الكماليـات . وقـد اسـتدل استعلام مؤسسة RSA بشكل مشابه على أن الشـركات يجـب أن تكتسـب "رخصـة العمل" الخاصة بها .

وجد كل مـن (Roger Cowre & Jon Entine 1996) خـلال الفحـص الـذى قاما بـه للمشـكلات التـى واجهتـها شـركات Body Shop و Ben & Jerry عندمـا وجـد أن مشاريعهما البيئية المعلنة أقل في مستوى الكفاءة المطلوب – أنه " لم يعد مقبـولا أن يفترض الرأسماليون بأن مسئوليتهم الوحيدة هـى الوصـول بعوائـد المسـاهمين لأعلـى مسـتوى.... حيـث يجـب أن تـدرك مجـالس الإدارة الخاصـة بالشـركات الضخمـة المسئوليات التي توجد فيها وراء الواجبات القانونية والتقليدية .

وقد ذكر Chris Kenzie – مدير شركات Friends Provident عند حضوره بـالمؤتمر المنعقد تحت عنوان " المساءلة " فى يناير 1999 : "لازال لا يوجد مقيـاس للعلاقـة بين الإخلاقيات ومستوى الأداء المالي . فلا يستطيع أحد تحديد حجـم تـأثير الأداء الأخلاقى والاجتماعى على قيمة أربـاح المسـاهمين ، لكـن تدمـير السـمعة يمكـن أن يمحو ملايين مـن تلـك القيمـة واسـتدل (Robert Waterman; quoted in Future Foundation) ، على أن الشركات التى تضع الأرباح على أنها الـهدف رقـم واحـد لها – تعتبر أقل الشركات تحقيقًا للأرباح على المـدى الطويـل عـن الشـركات التـى يكون محور اهتمامها هم الأشخاص أنفسـهم" .

وسوف يتم فحص دور CCI ، فى هذا الفصل ، وكيف يمكن استخدامه في دفـع أفراد الشركة . وسوف يظهر لنا العديد من دراسات الحالة أنـواع النشـاط الـذى قـد

يتضمنه برنامج ناجح . كما سيتم فحص مفهوم النجاح بالرجوع إلى نموذج تقييمى .

تعريفات CCI

قد يكون من الجيد أن نبدأ بوضع تعريف CCI. ويقول Graham Savage باللجنة الألفية أن CCI قد تشير "إلى العديد من الأشياء " .الإمداد بالمال أو بالاشخاص أو بالنصيحة أو بشيء يمكن فقط قياسه بشكل غير مباشر" . وتقول Ellie Gray- مدير تنمية الشركات في اتحاد Prince's Trust "إنها تمثل الاستثمار المخطط داخل المجتمع الذى تعمل به ، والذي يضع الفلسفة التى تقوم عليها المسئولية الاجتماعية المشتركة داخل الإطار العملى و يحقق اختلافًا حقيقيًا في حياة الناس" .

ويذكر Portway (1995) أنه على عكس رؤية Cutlip فإن أهم ملمح والمميز للنموذج الإنساني للشركة في CCI هو أن الشركة لا تتوقع أى شيء فى مقابل مساهماتها . ويشير Harrison إلى حقيقة أنه رغم أن الشركات لا تمثل الدولة وليست مسئولة عن توفير الخدمات ، إلا أنها لا زالت تعد جزءًا من المجتمع الذى تعمل به وتحتاج أن تفكر فى سلوكها كجزء من الدور الذى تلعبه داخل المجتمع . وتواصل Portway حديثها مشيرة إلى نموذج Peach الذى تناول تأثير دوائر الأعمال على البيئة المحيطة بها . و ينص المستوى الأول من هذا التأثير ببساطة على مسألة دفع الضرائب ومراعاة القانون والتعامل التجارى المنصف . أما المستوى الثانى فيتناول الحاجة إلى تقليل الآثار السلبية والعمل بروح ونص القانون . والمنظمة التابعة للمستوى الثالث " ترى نفسها بأنها تشعر بالمسئولية تجاه مجتمع صحى وأنها تقبل فكرة المساعدة في إزالة وتقليل المشكلات" ، (Kitchen 1997) . ورغم ذلك فالشركات المنتهجة لهذا المستوى الثالث نادرة الوجود .

خريطة المجتمع

يناقش (1985) Cutlip et al., عملية تشكيل المجتمع ، موضحًا إياها" بهرم للسلطة " يظهر أن المجتمع ليس متجانسًا . يتكون المستوى الأعلى من أصحاب العقارات وأصحاب العمل الأساسيين ، ويليهم المديريون التنفيذيون ، التجاريون

والمنتجون . يأتى بعد ذلك الصحفيون ومديرو العلاقات العامة التنفيذيون جنبًا إلى جنب مع المسئولين الأستشاريين بالمجلس . أما الطبقة المتواجدة فى أسفل هرم السلطة فتحتوى على مديرى الأعمال الصغيرة والمهنيين مثل الوزراء ، والمعلمين ، ومديرى المستخدمين ، والاختصاصين الاجتماعيين ، ومديرى المصانع والمحاسبين .

كما يقوم .Cutlip et al بتقسيم فئة "المحركين الأساسيين" إلى ما يلي :

- عائلات الأعضاء أو العاملين .
- الصحافة ، الراديو (الإذاعة) والتليفزيون ، والمعلقون .
- رجال الدين ، المعلمون ، المسئولون الرسميون ، تجار التجزئة ، مسئولو الاتحادات العمالية، ورجال الصناعة .
- المنظمات المختلفة مثل لجان التخطيط ، وكالات الرعاية الاجتماعية ، فئات الشباب ، العائدون من الخدمة العسكرية ، وجماعات العمل السياسى والثقافى والخدمات .
- فئات التأثير الأخرى مثل جماعات الاحتجاج (المعارضة) ، المطالبون بحقوق الإنسان ، والنقابات المهنية الخاصة ، وصناع الإشاعات .

وتتألف الجماعات المهمة الأخرى داخل المجتمع من أشخاص مستقلين لكن لايمكن وضعهم ضمن أى جماعة من "المحركين الأساسيين" السابقة و الجماعات المنشقة (المخالفة فى الرأى) والتى تقاوم حدوث أى تغير من أى نوع ومن الصعب جدًا إقناعهم.

أنشطة مجال تعريفات CCI

يواصل (Cutlip et al., (1985 :405-5 عمله بإعداد قائمة بسبعة أنواع من الأنشطة التى يمكن القيام بها عبر CCI

1 ـ **البيت المفتوح** : جولة لعرض التسهيلات التى تقدمها المنظمة ، لمساعدة أعداد ضخمة من الأشخاص للقدوم إلى مكان العمل . حيث يمكن أن تمدهم بالإرشادات والمعارض الممكن الوصول إليها بسهولة وكذلك المشاركة التي يقدمها العاملون بإحساس متجدد بالكبرياء داخل مكان عملهم .

2 ـ **الأحداث الخاصة** : تمهيد الأرض لبناء جديد ، استكمال بناء آخر ، إعداد مؤتمرات خاصة مرتبطة بمنتجات الشركة ، مثل مدرسة القيادة الآمنة والتي تدار بواسطة "مصنع سيارات" .

3 ـ **منشورات دورية داخلية موسعة** : بإضافة بعض الأخبار الخاصة ، ويمكن أن تعمل المنشورات الداخلية في دائرة تشمل المجتمع ؛ للعمل على وجود معرفة أكثر إتساعًا لأنشطة الشركة .

4 ـ **الأنشطة التطوعية** : تشجيع ومساعدة العاملين على القيام بخدمات تطوعية للمنظمات المحلية ، متضمنة المساعدات الشخصية .

5 ـ **الدعاية المحلية** : التحكم في والتركيز على توصيل الرسالة الخاصة بالشركة للإعلام المحلى .

6 ـ **المساهمة التمويلية** : التمويل أو التبرع بالمال للمنظمات المحلية ، سواء نقدًا أو عينًا .

7 ـ **الخدمات الجديدة** : إعداد المعلومات لتتلاءم واحتياجات وسائل الإعلام المحلى .

وينقل لنا : O' Malley (1999) أن " شركة SmithKline Beecham قررت الاحتفال بالعيد السنوي العاشر لتولى Smith kline رئاستها بأن دعت جميع العاملين لديها العاملين حوالي (55,000 عامل) لقضاء يوم كامل – بمرتب كامل – للعمل لصالح مشاريع الرعاية الصحية المحلية" . كما أنها تقترح أنه يجب تقديم مشروعات متوافقة مع الجمعيات الخيرية التى تحوز اهتمامات الموظفين ، بهدف تحقيق أثر إيجابى على الروح المعنوية لديهم .

وتواصل O'Malley حديثها بتقديم بعض الأمثلة القوية فى مجال (CCI) وأسباب استخدامها . Ruth Lewis هي عضو الإدارة العليا بقسم علاقات المجتمع بشركة خطوط الطيران البريطانية أنها تشعر أن كشف الرواتب قد كان ناجحًا هناك لأن "أفراد شركتنا يطيرون بشكل منتظم وهم يعتقدون أن هناك الكثير من الأشخاص بالعالم أقل منهم امتيازًا" . وتعتمد الشركة الناتجة عن الدمج Diageo مبلغ 20 مليون £

سنويًا إلى CCI وتتفاخر بمليون ساعة من العمل التطوعى فى العالم أجمع . وترى شركة " Whitbread " أن الفائدة التجارية " هي هدفها الأولى " في ممارسة نشاط CCI

وكما تقول مديرة البرنامج التطوعى Chriestine de cruz" إن المجتمعات التى توفر لنا موظفين نشيطين تحظى باحترامنا بشكل أكبر" . وقد كشف مسح MORI لعام 1994 أن حوالى 88٪ من الجمهور اتفقوا مع العبارة التى تنص على أن "الشركة التي تدعم المجتمع المحلى والمجتمع الدولي تعتبر شركة جيدة للعمل لصالحها" . وتقدم شركة Marks & Spencer مهام تطويرية لزيادة مهارات المديرين . عند استخدام مهاراتهم في البيئة الخارجية ، غالبًا ما يتعلمون بخطى واسعة . وتستفيد الشركات من وجود حضور لها داخل المجتمع المحلى وعندما يعود فريق العمل فإنهم يجلبون معهم المزيد من المهارات .

ولقد كشفت دراسة قامت بها شركة Business in The Community (BTIC) وشركة The Corporate Citizenship Company في الأعوام 1996 و 1997 - أن المهارات التى يتم تطويرها بشكل أكبر خلال نشاط CCI هى مهارات خاصة بالإتصال ، التضامن ، القيادة ، عمل الفريق ، والتفكير الخلاق . وتضع شركة Anglian Water (AW) خطة "مشروع رحلة إحداث تحول" عقب الخصخصة ، بهدف تشجيع مستوى الإبداع والنمو الشخصى بين الموظفين ، حتى يتمكن الأشخاص المحددون من ملء الفجوات الناتجة عن تخفيض حجم العمالة ، وتختار كل جماعة من الجماعات التابعة لخطة "رحلة التحول" مشروعها الخاص . وتختار الغالبية منها المشاريع المرتبطة بالمجتمع المحلى ، منها إحدى الجماعات التي قامت بتركيب مشروع لتوريد المياه النقية داخل قرية ألبانية Albania Village . ولقد ساهم فى هذا المشروع ما يزيد على 3.000 فرد من بين 5.000 موظف بشركة AW . ويذكر رئيس شركة AW الفوائد المتنوعة التي يمكن تخصيصها للعديد من الجماعات أصحاب المصالح.

يمكن أن تنشط وظيفة العلاقات العامة فى مجالات التأثير على الصورة الذهنية ، وعلى العضو المنتدب برؤية مجلس الإدارة، وعلى "المدينة City " بالرأسمالية المسئولة ، وسوف تتمتع خدمات العملاء بتغذية مرتدة أفضل ، كما

سوف أن تشهد إدارة المشتريات روابط تسلسلية أقوى بين الموارد ، ويضع أفراد الموارد البشرية مسألة تنمية قدرات العاملين بأعلى القائمة .

(quoted in O'Malley 1999)

تحديد الأهداف

كما هو الحال مع جميع ملامح العلاقات العامة ، فإن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولية المطلوبة عند تنفيذ نشاط CCI . هذا الحقل من نشاط الشركة كان يُشار إليه سابقًا " مجموعة الأعراض المرضية لزوجة الرئيس" ، أو دعم النشاط وفقًا للنزوات والمصالح الشخصية الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وزوجاتهم . وكما يذكر O'Malley (1999) فإنه "عندما تقوم الشركة بتطوير خطتها الاستراتيجية الخاصة فإنها تستطيع بشكل نشط مسبقًا تحديد أنواع النشاط الذي ترغب في المساهمة فيه ولماذا . وحينئذ يمكنها الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للمطالب غير المتوافقة مع اتجاهاتها الاستراتيجية" .

ويستخدم Portway (1995) شركة IBM كمثال للتركيز على مسألة إدارة القضايا بهدف تحديد أنواع النشاط الذى سوف تدعمه الشركة . فبعض القضايا التى تؤثر على الشركة قد لا تكون مناسبة لأن يتم تناولها خلال نشاط CCI لكن عمل استعراض مبدئي يمكن أن يحدد الصورة الأكثر شمولاً . كما توجد أيضًا اللجنة الاستشارية للمجتمع (Community Advisory Panel) والتي تعتبر مسئولة عن برنامج الاستثمار في المجتمع (Community Investment Programme) والمكونة من قادة المجتمع ومديري شركة IBM . وبهذه الطريقة ، يتم إشباع اهتمامات المجتمع خلال هذه العملية. وفى النهاية ، فإنه بما أن أحد الأهداف الأساسية لبرنامج CCI هو "رفع الروح المعنوية والدوافع التي تحث العاملين على العمل" ، فإنه يتم استخدام مدير محلي داخل كل فرع من فروع IBM ليكون القناة الموصلة بين الشركة وحصيلة إسهامات موظفيها . ويمكن أن تتضح نتيجة هذه العملية فى المجالات التى اختارت IBM أن تدعمها . وأحد تلك المجالات المحورية هو التعليم والتدريب ، مع مراعاة أن النظام التعليمى يحتاج إلى تزويد الأشخاص بالمهارات ؛ لتحسين الاستفادة من إمكانيات IT .

وهناك مجال آخر خاص لدعم الأشخاص المعاقين ، حيث أن أجهزة الكمبيوتر الشخصية يمكن أن تمدهم بفرص جديدة للتعليم والعمل .

الحاجة إلى CCI

CCI تعتبر الآن جزء مقبولا من سلوك الشركة . وينقل لنا Wheeler & sıllanpaa (1997) أنه "في عام 1993 ، كان لدى أكثر من 90٪ من الشركات الضخمة بالولايات المتحدة برنامج مشاركة في المجتمع ، كما سمح أكثر من ثلث تلك النسبة بوقت مستقطع أثناء العمل من أجل العمل التطوعي ، وحوالى 63٪ منها تملك تمويلاً مخصصًا للمشاركة في المجتمع. " وقد كشف مسح تم عام 1995 ، بالمملكة المتحدة ، أن ثلث الشركات الضخمة فقط كان يملك برنامجًا تطوعيًا ، و44٪ فقد من تلك الشركات قد سمحت بوقت مستقطع للأنشطة التطوعية . وأقل من الثلثين قدمت دعمًا ماليًا . وفى عام 1996 أجرت MORI مسحًا أظهر أن 82٪ من الأشخاص فى بريطانيا كانوا يؤمنون بأن أنشطة الشركة داخل المجتمع مهمة فى تشكيل الرأى العام حول تلك الشركة .

وفى الولايات المتحدة نجد أن الصناعات ذات المخاطر الكبيرة على وجه الخصوص قد كانت مدركة إلى وجود حاجة لنشر الثقة داخل المجتمعات المحلية التي تعمل من خلالها ، وذلك بواسطة اختيار سياسات من الاتصال والصراحة . ويحدد Wheeler & sıllanpaa العديد من الاتجاهات التى تتناول مسألة CCI. لقد تضمن مذهب الأبوة Paternalism (أو الرعاية الحكومية عبر الخدمات الاجتماعية) خلال الحقبة الصناعية المبكرة - توزيع الثروة محليا من خلال الرواتب والاستثمار فى مشاريع البنية التحتية مثل المدارس . وكان عامل الحجم يعنى أن بعض الشركات الضخمة قد أصبحت جزءًا من أجزاء المساحة المحلية التى تعمل بداخلها - مثل شركة General Motors الموجودة فى Detroit . ولقد تضمن منهج الاستثمار توزيع هبات سخية على المنظمات العامة في المجتمع التى تملك الشركات فروعًا رئيسية بها أو عمليات محلية بداخلها . ويؤسس المنهج الاستشاري قنوات من المعلومات و الاتصال لتمنع تحول اهتمامات المجتمع إلى عدائية . وفى النهاية فإن

منهج التنمية المتبادلة يرى أن التطوع للعمل الاجتماعى أثناء أوقات العمل شيء مفيد بالنسبة للمجتمع والمنظمة على السواء . وقد أظهر تقرير تم عمله بخصوص المجتمع والعاملين أن هؤلاء المتطوعين قد قاموا بتحسين كفاءاتهم خاصة المهارات الخاصة بالناس مثل التركيز على العميل ، والاتصال والتضامن . W(heeler & Sillanpaa1997) .

عملية CCI

لقد قام Wheeler & Sillanpaa بوصف العملية الخاصة بضمان المشاركة في المجتمع المحلي - على أنها تبدأ بتحديد مجال يتم من خلاله مراجعة للسياسة الحالية ، وتحديد مؤشرات النجاح . أما المرحلة التالية فهى المشاورة مع المجتمع المحلى ، ثم عمل فحص داخلي و قبل الموافقة على الأهداف . وربما يتم طلب بعض التصديقات الخارجية على السياسة ، قبل نشر بيان بها وتبنيها. ويعتقد كل منهما أن هذه عملية دائرية ، تستعرض وتفحص بشكل ثابت الإنفاق حول CCI.

كما يؤكدان على أنه يجب أن تكون CCI فعلية شاملة وذات اتجاهين . كما أن الشفافية مطلوبة ، حول كيفية حدوث هذا التفاعل، وكيف يُقاس نقدًا أو بقيم أخرى . فإذا كان على الشركة ، لأي سبب من الأسباب الإنسحاب من هذا الاندماج ، فإنهما يقترحان أنه يمكن تخفيض أثر العواقب السلبية إذا تم تبني هذه القواعد الأساسية .

ويذكر Grunig & Hunt (1984 : 270) :

> معظم المنظمات تساهم فى المجتمع لأنها مدركة أن المجتمع القوى يساعدها على أن تكون منظمات أقوى . وسوف يكون الموظفون أكثر شعورًا بالرضا إذا عاشوا داخل مجتمع مرغوب فيه ويمكن أن ينجذب موظفون أفضل للعمل بهذه المنظمات . وكذلك فإن الموظفين الذين يعملون فى ظروف وظيفية أكثر تقيدًا يصبحون أكثر رضا بوظائفهم إذا ما ساعدتهم المنظمة على استخدام مواهبهم داخل المجتمع .

ورغم أن القياس لهذا النشاط شيء مهم أيضًا ، إلا أن Graham Sarage لازال متشككا . وخلال مقابلة مع المؤلف في شهر يونيه عام (1999) ذكر : "إن طبيعة الأعمال البريطانية ليست أقصر أجلاً من ذى قبل " . وهذه قد لا تكون نفس الحالة بالولايات المتحدة الأمريكية كما ينقل لنا Werbel & Wortman (2000)" . يبدو أن الشركات تستخدم" مبدأ الشركة المحسنة الخيرية " كأداة للاستجابة للتدخل الإعلامي السلبي". إن الشركات الأمريكية تدرك فوائد الاستثمار داخل تلك الأنشطة ولإصلاح الضرر الواقع على سُمعة الشركات وكذلك بناء سمعات جديدة

دراسة حالة 1 : أشجار الزمان والمكان

(اتصالات Ketchum لخدمة الشركة العامة البريطانية ESSO)

لقد ثارت ضجة دولية على خطط شركة Shell لإغراق منصة التنقيب عن البترول The Brent Spar في بحر الشمال عام 1995 و ألقت الضوء على أهمية بناء علاقات مع المنظمات البيئية . قامت الشركة العامة Esso UK بتعيين Ketchun لتزويدها بنصيحة إستراتيجية فى مجال العلاقات العامة وأيضًا بدعم برنامجها البيئى والقائم على العلاقات مع المجتمع . لقد كانت Esso تملك برنامج عمل فى المجتمع واسع المدى يدعم المبادرات البيئية والتعليمية ، لكن البحث الذى تم عمله بين الفئات المشكلة للآراء أظهر أن الوعى بهذا البرنامج كان منخفضا . وقد كانت أهداف الشركة كالآتى :

- تركيز نشطات Esso فى مجال CCI على البيئة .
- بناء علاقات مع المنظمات البيئية .
- رفع مستوى الوعى بجهود Esso فى مجال CCI بين الفئات المكونة للآراء .

لقد كانت Esso تدعم سابقًا عددا من المشروعات المخصصة لأغراض معينة وتتضمن الأشجار . تعتبر الأشجار مادة جيدة لامتصاص عوامل التلوث الناتجة عن عوادم السيارات والتي ذات صلة وثيقة بالمنتج الأساسى لشركة Esso وهو البترول . ولهذا السبب فقد تقرر تطوير حملة مشاركة فى المجتمع ضخمة مصممة لكى تجعل من Esso

الشركة الوحيدة بالمملكة المتحدة (UK) الأكثر اهتمامًا بالأشـجار . و نتـج عـن هـذا البرنامج قيام شركة Esso بالعمل مشاركة مع اثنتي عشرة منظمة بيئية بتدشين حملة الأشجار الحية لشركة Esso (The Esso living tree compaign) . ولقـد حفـز نجـاح تلك الحملة شركة Esso وشركاءها على التفكـير فـى تطويـر مبـادرة واحـدة مشـتركة والتى ركزت على كيـف أن النـاس يمكـن أن تحيـى ذكـرى الألفيـة بـإعداد إسـهام إيجابى لبيئتهم .

وقد أطلق على المبادرة التى نتجت بعد ذلك اسـم Tree of Time and Place أو أشجار الزمان والمكان والتى دعت الناس لجمع البـذور مـن الأشـجار التـى كـانت تعنى شيئا خاصًا لهم ، ثم تنميتها وزراعة الشتلات الناتجة من تلك البذور ثانية فى الأماكن العامة والخاصة. وقد ساعد هذا النشاط على إشـراك النـاس الذيـن نـادرًا مـا شاركوا فى نشاط للوقاية العملية من خلال عمل مباشر فى المجتمع .

وأحد الشروط المسبقة للحملة تتمثل في أن تكون الحملـة متواصلـة . وقـد كـانت أغراض العلاقات العامة هى :

- تدشين حملة لإحاطة الفئات المكونة للآراء (من علماء البيئة – السياسيين والقادة في مجال الأعمال) علمًا بجهود Esso في المشاركة في المجتمع .
- إظهار قيادتها فى المواطنة من خلال خلق شراكات جديدة لصالح البيئة .
- تدشين حملة خاصة بالجمهور العام .
- ترويج ونشر الفرص لتشتمل على عدد كبير من الأفراد .

الأنشطة

إن إعلان مبادرة " أشجار الزمان والمكـان " لمكونـي الآراء فـى ربيـع عـام 1997 ، كان فى وقت من العام تكون فيه الأشـجار فـى أجمـل حالاتـها . ولقـد توافق هذا التـاريخ مـع أسـبوع Chelsea أو وهـو تـاريخ مـهم فـى مفكـرة أعمـال البسـتنة(*) بالمملكـة المتحـدة . كـان بيـن المتحدثيـن أيضًـا أسـماء مهمـة منـها

(*) البستنة : هي علم فلاحة البساتين.

Norman Painting الذي كان نائبا لرئيس مجلس الأشجار ، chris Baines مستشار بيئي مستقل ، keith رئيس شركة . Esso UK plc . ولقد حضر أكثر من 120 شخصية مهمة من الشخصيات المكونة للآراء ، متضمنة أعضاء برلمانيين، موظفين حكوميين ، ووسائل الإعلام . تم إعطاء جميع الضيوف طاقمًا شخصيًا خاصًا بزراعة الأشجار مشتملاً على أوانٍ فخارية مزخرفة باسم " Trees of Time & Place" وبطاقة شخصية على هيئة شجرة . ولأن الأواني الفخارية تلك كانت عامة محبوبة جدًا ، لذا فقد تم إنتاج المزيد منها حتى تكفى الرؤساء والفئات المكونة للآراء والتى تدعم الحملة . اشتملت تلك الشخصيات المهمة على "الأمير شارلز" ، David Blunkett سكرتير الدولة للتعليم والعمالة والذب تم إهداؤه وعاءً مكتوبًا بداخله الرسالة بأحرف بارزة بطريقة برايل (Braille) الخاصة بفاقدي البصر . وللحفاظ على هذا القدر من الاهتمام تم ابتكار مفهوم خلق "الغابة البرلمانية" . استجاب ما يزيد على 30 عضوًا برلمانيًا للدعوة من أجل جمع ثمار من دوائرهم الانتخابية حتى يتم إنباتها ثم زرع البذور الناتجة عنها ثانية فى عام الألفية .

أوضحت سلسلة من مصادر المعلومات الحرة معالم أهداف الحملة وكيفية الاشتراك فيها . وقد اشتملت تلك المصادر المعلوماتية على كتيب ليتحول عند فتحه إلى لافتة يمكن لصقها، وبطاقة تحمل "ازرعها بنفسك" خاصة بثمار جوز الهند ، وقائمة بالشركاء المتضامنين فى الحملة ، بطاقة تعهد وخريطة خاصة بجمع البذور . وقد تم إرسال تلك المجموعة إلى جميع من الذين يتصلون بخط المساعدة التليفونى - والذى تم تخصيصه بهدف تنسيق المطالب وتوزيع أدبيات الموضوع ، وتسجيل التعهدات بزراعة شجرة من بذرة ، وتقديم المزيد من المعلومات والإرشادات التقنية تبعًا للأحداث الجارية . أنشئ موقع بالإنترنت : <www.totap.org.uk> كما تم وضع مواد متخصصة للمدارس .

ولقد تم تدشين حملة جديدة لشركة Esso فى 2 مايو 1996 ، ويطلق عليها اسم Esso 's Walk in the Woods أو مسيرة Esso فى الغابات بناءً على أول مسح تقوم به

المملكة المتحدة حول اتجاهات الجمهور بشأن الأشجار . ولقد تم إرسال لجنة من MORI برئاسة Ketchun ، والتي أكدت على أن ثلث الناس بالمملكة المتحدة لم يسيروا مطلقًا في الغابات وقد هدفت الحملة إلى حمل العائلات على الاستمتاع بجمال الغابات وهي في أفضل حالاتها .

ونظرًا لأن بناء تلك الأنشطة كان بهدف توصيل الرسالة إلى الجماعات المكونة للآراء فقد تم تدشين الحملة العامة لأشجار الزمان والمكان. في فصل الخريف ، يوم 16 أكتوبر عام 1997 ، وهو الموافق للعيد السنوي العاشر للعاصفة الكبرى Great Storm ، والذي توافق أيضاً مع موسم جمع البذور . كانت وسائل الإعلام الإقليمية والشبابية وذات المصالح الخاصة هي الوسائل المحورية التي استخدمت لنشر الحملة . كما تم إصدار أذون نشر إخبارية على شرائط فيديو و ظهر الأطفال وهم يقومون بجمع البذور من أقدم شجرة موجودة في لندن . اهتمت معظم وسائل الإعلام المسموعة والمرئية بالحملة وخصصت لها برامج وأوقاتًا لافتة ، كما عرض فيلم تسجيلي استنادا إلى كتاب (حديقة Blue peter) والذي يشتمل على نصائح إرشادية عملية حول كيفية تنمية الأشجار وإنباتها من البذور . ولقد تم إنتاج شريط يضم الجماعات المتضامنة في هذا المشروع وإرساله للمحطات الإذاعية الإقليمية . تم أيضًا ترتيب مقابلات شخصية في برامج متخصصة في زراعة البساتين . كما تم إعداد ملحقة بعنوان الأشجار حتى يتزامن مع العيد السنوى العاصفة وقد كان الهدف منه هو زيادة الوعي حول قيمة الأشجار والحملة الخاصة بها . ولقد تبنت مجلة عالم عمال البساتين Gardeners' World الحملة . وبتطوير مجموعة مختلفة من المحاور ، تم تحقيق التغطية الإعلامية المطلوبة من خلال مجموعة عريضة من الإصدارات المتضمنة الجرائد الإقليمية والمجلات التي تتناول الحياة في الريف.

النتائج

لقد أظهر مسح قام به الصحفيون في صناعة البترول حول ترتيب شركة Esso كمنظمة مهتمة وقلقة بشأن تنفيذ مسئوليتها الإجتماعية أن نسبة 8٪ فقط كانوا يؤيدون ذلك في عام 1996 ؛ ارتفعت في عام 1997 حتى وصلت إلى 20٪ .

ومنذ عام 1997 ، أصبح ما يزيد على 80 منظمة أعضاء في هذه الحملــة ، وتتضمـن تلك المنظمات Ordnance Survey , Whitbread , Markes & Spencer , Virgin Trains .

أما في عام 1998 فقد تم اكتساب ما يزيـد علـى 700 مـادة إعلاميـة لتغطيـة هـذا النشاط والتي تمثلت غالبيتها في الجرائد الإقليمية . ورغم أن واحدًا بالمائــة (1٪) فقط من إجمالي التغطية الكلية كان من التليفزيون ، إلا أن ذلـك كـان يتمثـل فـي 6 مليون مشاهد . كما استقبل خط المساعدة التليفوني مـا يزيـد علـى 12,000 مكالمـة للحصول على حزمة معلومات حول هذا النشاط .

أما البحث الذي قام به مجلس الأشجار (Tree Council) فقد أظهر أنه تم زراعـة ما يزيد عن 3 مليون شجرة كنتيجة مباشرة لحملة أسـبوع الأشـجار القومـي الخـاص بشركة ESSO عام 1996 ، كما تم تسجيل ما يزيد على 700 حدث كجزء من حملة السير في الغابات" "Walk in the woods"

وخلال مقابلة شخصية مع المؤلف في مايو 1999 ، نقل لنا Sam Futon – مدير الحسابات بقسم Ketchum – أن :

الفائدة الأساسية من الحملة والعائدة على شركة Esso هي أنها ساعدت علـى تحسين وضع الشركة لدى الجماعات التي تشكل رأى الجماهير . كانت تلك الحملات قادرة على استهداف تلك الجماعات وجعلها تؤيـد شـيئًا يمكـن أن يحدث اختلافا حقيقيًا .

وترى Esso نفسها أنها شركة قادرة على إتاحة الفرص أمام الشركاء لإنجــاز مشاريع تعاونية . بعض الشركات المشاركة في الحملة لم يسبق لـها أن عملـت معًا من قبل . فالشركاء يقومون بقيادة الحملة و تسليم المشروعات ، بينما تقـوم شركة Esso بتمويلها إضافة إلى دعم العلاقات العامة و أدبيات الحملة . وعادة لم يطلق على الأنشطة لقب Esso حتى لا يحدث ذلك تباعدًا بينها وبين الناس . فهي تعلم جيدًا أن صورتها لن تتغير لـدى النـاس بيـن عشـية وضحاهـا نظـرًا لتضامنها البيئي هذا ، لكن الحملة مستمرة لوقـت طويـل فسـوف تسـتمر حتـى حلول الألفية (عام 2000) . ومن خلال العمل مع 80 شريكا في حملــة "أشـجار

الزمان والمكان" أو Trees of Time & Place قد حددت شركة Esso حوالى ستة أو ثمانية شركاء للعمل معهم في مشاريع أخرى مستقبلية .

ولقد لجأت شركة Esso إلى هذا النشاط التضامنى مع الحملة بهدف تحفيز العاملين بالشركة وتنشيطهم . وقد تم تغطية كافة المعلومات بمجلة العاملين بالشركة كما عمل هذا الفريق مع منظمات قريبة من المقر الرئيسي لعملهم . ففى leatherhead كانوا يعملون مع منظمة Surrey Council كما أصبحت شركة Ketchum هي الأخرى مشاركة بالحملة ، وقام رئيسها بجمع البذور .

إن التقييم والتخطيط عنصران رئيسيان في نجاح الحملة ، وكما يفسر لنا Fulton فإنه:

> تتم التغذية بالأبحاث لإخبار الآخرين بما نفعله نحن فى المستقبل . وتوجد خطة نشاط رئيسية سجلت الأهداف الأربعة الأساسية للحملة ، تشتمل على تفاصيل ما يقوم به الشركاء من أجل دعم كل منهم للآخرين . تعتبر مؤسسة Ketchum خاضعة للمساءلة ، وهناك معايير تقيس من خلالها إذا ما كنا قد أنجزنا ما ذكرنا أننا سنفعله أم لا .

هل العمل التعاوني هو مستقبل العلاقات فى المجتمع ؟ يعتقد Fulton" ان هذا النوع من المشاريع يعتبر غير مألوف لدينا فى اللحظة الحالية .

> فقد جعلت الحملة الشركاء ينظرون إلى الفوائد طويلة الأجل لأنشطتهم وربطها بخطة إستراتيجية بدلاً من القيام بأعمال قصيرة الأجل فقط . ورغم ذلك فبعض المنظمات تخجل من أن تفقد هويتها الخاصة بها عند الأشتراك في نشاط واحد مع متطلبات أخرى . لذا فهذا المشروع كان غير عادى بالنسبة لشركة ـ Ketchum، فقد بدا أننا لدينا 80 عميلا بدلاً من عميل واحد .
>
> وقد أصبح الحدث الرئيسي هو يوم الأحد الخاص بجمع البذور أو Seed Gathering Sunday حيث يصبح اليوم تاريخًا مشهودًا عندما يخرج الجميع ليتضامن في عمل جماعي واحد . وعندما يقومون بذلك ، يمكن إطلاعهم على المزيد من المعلومات الخاصة بالمراحل التالية وربطهم بمنظمة الشركاء حتى لا يشعروا أنهم يعملون بمفردهم . ولقد وضع لهم مسح Ordnance

خريطة حتى يمكنهم النظر ورؤية المكان الذى زرعت فيه شجرتهم ، والتى وضعوا بذرتها. وهنا يشعر الناس بأنهم جزء من حملة أكبر سيكون لها أثر بالغ على الألفية المقبلة وأنهم أصبحوا أكثر إدراكا للبيئة بشكل عام . ولا زلت مندهشا حول كم يمكن أن تشعر الناس بالإثارة نحو القيام بشىء غاية فى البساطة .

[سجلت الحالة بموافقة من Ketchum ومعهد العلاقات العامة]

دراسة حالة (2) : اتحاد الأمير التمويلى (The Prince's Trust) تقييم CCI

نموذج الامتياز

Ellie Gray هي واحدة من اثنين يشكلان مديري فرق العمل على مستوى الشركة باتحاد Prince's Trust المسئولة عن فريق جامعى الأموال إلى جانب دورها فى جمع الأموال بنفسها مباشرة . وهى تنادى باستخدام منهج الشراكة لتوفير إطار عمل خاص بمنهج CCI كما تقوم باستخدام "المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة" (EFQM)(*) لتطبيق نموذج "الامتياز" الخاص بالأعمال داخل المجتمع (BITC) Business in The Community. ويستخدم النموذج خطة من تسع نقاط لضمان التخطيط والتطبيق و القياس فى مجال CCI. (شكل رقم 12-2)

شكل رقم 12-2

نموذج الامتياز EFQM/BITS

(*) EFQM = European Foundation for Quality Management

كان على the Prince's Trust منذ عشر سنوات جمع ما يعادل 40 مليون £. فقد وصلت تلك العلاقات الآن للنهاية وعلينا التفكير في المستقبل . لقد أصبح لدينا الآن خطة استراتيجية ، ويجب أن نجد النشاط الملائم لتطبيقها . فلقد ولت تماما الأعمال الخيرية ، وعلينا أن يكون لدينا مشروع تجارى جيد حتى تقتنع المنظمات بتدعيمنا.

"و نموذج الامتياز " "The Excellence Model" سوف يساعد المؤسسات الخيرية والشركات المدعمة لها على تحديد أفضل الممارسات وتقييم الأنشطة في مجال CCI

وباستخدام المثال الافتراضي ، المبنى على العديد من الشركاء الواقعيين ، فقد قامت Ellie Gray بتوضيح كيفية عمل النموذج . وتشمل أنشطة "اتحاد الأمير التمويلي" على برنامج الشروع في العمل التجاري للشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18–30 سنة . يتم تأسيس حوالي 4,000 مشروع أعمال كل عام . أما برنامج المتطوعين (Volunteers Programme) فهو يوفر منهج التدريب والتنمية الذاتية للشباب الذين تتراوح أعمارهم من 16–25 سنة ، والذين تعتبر الفئة الغالبة منهم عاطلة عن العمل ، مع ربطه إلى برنامج حكومي يطلق عليه New deal ، والذي كان الهدف منه تزويد الشباب العاطل عن العمل بالتدريب اللازم . يتم توزيع البرامج من خلال توكيلات مصرح لها، كما أن الاتحاد يستخدم شبكة من المتطوعين إلى جانب فريق عمل مهني . كما توجد أيضا مجموعة من السفراء والمشاهير . إن الملامح التي يسعى "الاتحاد التمويلي" The Prince's Trust إلى توصيلها إلى الهيئات التدعيمية المحتملة تؤكد على حقيقة أن الاتحاد شخصية ذو نشاط خيري قوى داخل المجتمعات المحلية ، يصاحبها شبكة واسعة بالمملكة المتحدة . فهو يعد أكبر قطاع تطوعي يوفر برامج لإعداد الشباب للبدء في ممارسة المشروعات الجديدة في أوروبا ، إضافة إلى كونه أكبر قطاع تطوعي مسئول عن توصيل ونشر برنامج New deal الحكومي . كما يؤكد الاتحاد أيضًا على الابتكار والتأثير على السياسة الحكومية .

يفترض أن يكون الطرف المدعم المرتقب لهذا النشاط شركة ذات شخصية معروفة وقوية وتملك شبكة عمل واسعة النطاق بالمملكة المتحدة وتشتمل على 8.000

موظف . فشركة الاتحاد التمويلي عضو في (BITC) ولها تاريخ في الـهبات الخيريـة المنتشرة إلى حد ما . والشركة تسعى إلى خطة استراتيجية أكثر تركيزا .

نحن نتطلع إلى شراكة متساوية ، لا نريد أن نبدو مؤسسة ذات علاقات سيئة . لذا فنحن نحتاج للمساعدة في تغطية تكليفاتنا الجوهرية التي ننفقـها علـى برامجنـا الحالية . فلا يجب أن تسعى الشركات دائمًا لما هو جديد، فمع القليل مـن الإبـداع يمكن صياغة النشاط الحالي لتلبية توقعات واحتياجات الشريك . فـإذا كنـت تعمـل بالاتحاد مع مؤسسة خيرية ذات سمعة ترجع إلى مـا يزيـد علـى العشـر سنوات ، فإنه من المحتمل الاستفادة بالكثير منها بدلا من خلق شيء مشابه لها .

وحتى تنجح استراتيجية الشركة في CCI فإنه يجب أن تتم الموافقة عليها علـى مستوى مجلس الإدارة لكي تجد الفئة المسئولة عـن تنفيذهـا الدعـم الصحيح . كمـا يجب نشر هذا الالتزام بشكل واضح مع تشجيع أفراد الشركة على كـل المستويات على المشاركة في هذا النشاط . وكذلك يجب أن تنعكس (CCI) فـي الرسـالة والقيـم التي تتبناها المنظمة . إن احتمال وجود شراكة طويلة الأجل تعتبر عنصرا مـهما لأي مؤسسة خيرية . كما يجب أن يلبى البرنامج المعايير المتعارف عليها وكذلـك يلبـى حاجة المجتمع المؤكدة .

وقد يكون للشريك المحتمل الأغراض التالية وراء ممارسة CCI :

- التأكيد على تقوية رخصة العمل
- تحقيق ألفة أفضل مع العلامة التجارية للشركة
- تكلفة التنمية الفعالة لمهارات وقدرات الأفراد .
- تحقيق صورة ذهنية أفضل للشركة .

كما تريد الشركة أيضًا أن تتلائم مع فكر وسياسـة الحكومـة ، التـي تسـعى إلـى خبرة القطاع التطوعي من أجل تحقيق أهدافها الاقتصاديـة والاجتماعيـة و تحسـين تنافسية المملكة المتحدة ، وهذا قـد يـؤدى إلـى التعريـف بمكونـات برنـامج CCI . الخاصة باندماج العاملين في المجتمع مع توفير فرص التدريب والتنمية الشـخصية . وكل تلك المكونات تتلائم مع أغراض شـركة The Trust الخاصـة بتوصيـل الـبرامج

التي تزيد من درجة احترام الذات وتغير من الاتجاهات والميـول ، كما تعمـل علـى تطوير المهارات ودعم الشباب داخل العمل .

ويتكون نموذج الامتياز أو The Excellence Model مـن تسـعة مبـادئ لنجـاح CCI وكل مبدأ يتكون من عدد من النقاط التي يمكن تسجيلها بهدف إظهار مدى فاعليـة الشراكة . الخمسة مبادئ الأولى تعتبر مبادئ تدعيمة :

- القيادة – تدعيم CCI على مستوى الإدارة العليا ، كيفية خلق الثقافة التي تكون فيها CCI جزءًا مكملاً للمنظمة .
- السياسة والخطة الاستراتيجية – كيفية تطبيق رسالتها الخاصة فـي مجـال CCI من خلال استراتيجية واضحة ، ومدعمة من جميع السياسات .
- الأفراد – كيفية استخدام CCI في تنمية وإدارة الموظفين على مستوى تنظيمـي ، جماعي ، وفردي.
- الشراكة والموارد – كيفية تقدير تكاليف الاستثمار في نشاط CCI سواء نقـدًا أو عينًا .
- العمليات – كيفية إدارة المنظمة ومراقبة أنشطة CCI بهدف خلق قيمـة ملائمـة لأصحاب المصالح .

جميع تلك المبادئ يمكـن إعطاؤها قيمة عدديـة بإجمـالي 50٪ مـن العلاقـات. وتقترح Ellie Gray أيضًا أن المؤسسة الخيرية يمكنـها أن تسـتخدم معادلـة محـددة لتقييم مستوى أدائها الخاص وتحديد إذا ما كانت النتائج المكتسبة من تلك الشراكة تجعل العلاقة ذات قيمة .

والجانب الآخر من المعادلة يتمثل في نتائجها ، والـذي يمكـن أيضًـا تخصيـص قيمة له ، حيث تمثل نسبة الـ 50 ٪ الأخرى . الأربعة مبادئ المتبقية هي :

- نتائج الشراكة فـي المجتمـع – هـي مـا تنجـزه المنظمـة وفقًـا لشـراكتها فـي المجتمع ، وبناءً على إذا ما كانت الاحتياجات الخيرية قد تمت تلبيتها .
- النتائج الخاصة بالأفراد – هي ما تنجزه المنظمة بالنسـبة لتوقعـات العمالـة التـي تعمل بداخلها ، وإذا ما كانت قد تمت تلبية احتياجاتهم .

- النتائج المرتبطة بالمجتمع – هي مـا تنجـزه المنظمـة بالنسبة للمجتمعـات التي تعمل داخلها وإذا ما كان يتم تلبية احتياجاتها .
- النتـائج المرتبطـة بمستوى الأداء – هـي مـا تنجـزه المنظمـة بالنسـبة لأغراضـها المخططة .

ولقد ذكر Geoffrey Bush مدير جماعة العلاقات فـي المجتمـع بمؤسسـة Diageo– إن CCI تمثل طريقًا مزدوجًا حيث تتدفق القيمة إلى داخل الشركة تمامًا كمـا تتدفـق إلى خارجها . ونوعية الفوائد التي قد تعرضها مؤسسة خيريـة مثـل اتحـاد الأمـير، يجب أن تتضمن تدعيم سمعة المؤسسة عن طريـق الـترابط الاجتمـاعي . وإذا كـانت الشركة تقلل من حجم العمل بها ، مما يؤثـر علـى الاقتصـاد المحلي فإنـه يمكـن استخدام الشراكة أيضًا لمعالجة الآثار السلبية داخل المجتمع فـي نفس الوقـت . لـذا يمكن أن يؤدى الترابط مع شركة The Prince Trust إلى المساعدة فـي التـأثير علـى الرأي العام ، ومن هنا تقوية رخصة عمل الشركة وبناء ولاء العملاء لها . يمكن أيضًا تدعيم المبيعات من خلال التسويق القائم على السبب ، كما قـد يسـهم هـذا الـترابط في اختيار الموظفين وتنميتهم وزيادة الدافع لديهم للعمل بنشاط . إن دوافع الموظفين هي ما يقود الشركات بشكل متزايد نحو الدخول في علاقة في المجتمع ، لأنها تعلم الفوائد الناجمة عـن تطويـر المـهارات بـهذا الأسـلوب حتـى أن البعـض يبنـي هـذا الأسلوب داخل نظم تقييم الأداء ذاتها " نقلا عن (Ellie Gray).

توجد طرق عديدة لاستغلال الطاقة الكامنة للعلاقات العامة المبنية علـى برنـامج CCI ويعتبر الاتحاد The Trust شـركة خبـيرة فـي إدارة المناسـبات الخاصـة مثـل حفلات تسليم الجوائز والمؤتمرات والمعارض . ونحن نعرض فرصًا تصنيفيـة لتمييـز المنتجات كلما أمكن ذلك ، كما يمكن أن نخلق تغطية إعلامية قوميـة ومحليـة فـي ذات الوقـت . فبإمكاننـا إنتـاج منشـورات تدعـم البرنـامج ، ومقـالات يتـم ضمـها للخطاب الإخباري للشركة ولدينا خط تليفون مجـاني وموقـع بـالإنترنت يمكـن مـن خلالها إجراء تعاملات مالية . وإقامة الترابط مع إعلام اتحاد الأمير التمويلي Media Trust وقناته الاجتماعية ، يمكننا أيضًا زيادة عدد الفرص الإذاعية المتاحة .

وعند الموافقة على البرنامج ، فإنه يجب تحديد الأدوار والمسئوليات حتى يتم العمل على القيام بها . وتقترح Ellie Gray التنظيم التالي :

- مجموعة توجيه إدارية ذات مندوبين وممثلين من الشركة والمؤسسة الخيرية .
- فريق برنامج يكون المسئول عن تنفيذ البرنامج مع إمكانية الوصول إلى موارد إضافية عند اللزوم .
- يجب أن يوجد مدير محاسبة لضمان الاتصال الفعال والاستمرارية.
- فريق عمل اتصالي يكون مسئولاً عن نشر الرسالة والتغذية المرتدة للنتائج .
- لجنة علاقات عامة استشارية للإمداد بالدعم الإضافي - ويمكن تقديم الاستشارة التي تستخدمها الشركة في مجالات عملها الأخرى أو لزيادة عدد المتخصصين في مجال CCI .

تستطيع مؤسسة "Trust" أيضا استخدام متطوعين تحت الطلب وكذلك استخدام شبكات عملها الإقليمية وفريق العمل بهدف تنسيق المجهودات .

وتمثل مثل تلك الشراكة في أفضل حالاتها طريقًا لمستوى أداء أفضل . فالتضامن بين القطاعات العامة والخاصة والتطوعية يمكن أن يحقق ما هو أكثر بكثير مما سيحققه القطاع الذي يعمل بمفرده . فسيكون لدى كل شريك شيء حيوي وجوهري ليقدمه .

إن نهاية العلاقة قد تكون بنفس أهمية بدايتها .

إن استراتيجية الخروج من العلاقة تعد شيئًا مهمًا . ففي حالة The prince's Trust سنجد أن البرامج تؤثر على حياة الناس ، لذا فإنه إذا قرر المتبرعون للمشروع الانسحاب منه فجأة فذلك يمكن أن يكون له تأثير سلبي حقيقي واسع المدى ، حيث يترك الناس في عرض البحر تتقاذفهم الأمواج . لذا يوجد نوع من التراث الملزم أخلاقيًا داخل النظام .

مادة دراسة الحالة بتصريح من شركة The Prince's Trust

ملحوظة : مقابلات شخصية مع المؤلف ، يونيه 1999.

الفصل الثالث عشر

مقدمة إلى العلاقات العامة التمويلية

An Introduction to Financial PR

كثير من أفراد العلاقات العامة ليسوا واضحين إزاء العلاقات العامة التمويلية وعلاقات المستثمر ، كما أن هناك القليل من الأدبيات التي يمكن أن تساعد على توضيح دورها وأنشطتها أو تضع بوضوح أهدافها وأغراضها . ليست PR التمويلية خاصة بمنظمات خدمات التمويل مثل المحاسبين أو البنوك . هذه يطلق عليها تسويق الخدمات التمويلية . العلاقات العامة التمويلية هي التي تدير الاتصال بين المنظمة وجمهورها من الممولين وذلك عندما تكون شركة مسجلة في "بورصة الأوراق المالية" . على مثل هذه الشركات أن تعمل طبقًا لقواعد ولوائح "بورصة الأوراق المالية" وأن ترفع تقارير عن أنشطتها وأدائها المالي إلى مستثمريها . يساعد هذه الشركات استشاريون : مسئول التمويل بالشركة الذي يعمل على تطوير العمل باكتشاف طرق تمويل النمو ؛ سمسار خاص يدير عمليات البيع والشراء للأسهم في البورصة ؛ محاسب يراجع حسابات التمويل ؛ محام يتأكد من التطابق مع القوانين التي تحكم الشركات التجارية ؛ واستشاري علاقات عامة تمويلية يساعد على بناء وعي وفهم الجماهير في "المدينة" لأهداف وأنشطة الشركة .

يشار أحيانًا إلى PR التمويلية كمرادف لعلاقات المستثمر (IR) . عمليًا التمييز بين النظامين يمثل منطقة رمادية حيث يعمل الاثنان جنبًا إلى جنب . تشير IR إلى

إدارة العلاقة مع المستثمرين والمستثمرين المحتملين ، وقد تكون من مهام السمسار المعين . تهتم العلاقات العامة التمويلية أساسًا برفع مستوى الوعي والفهم لدى من يشكلون الرأي العام في بيئة "المدينة" والذين يؤثرون على المستثمرين الحاليين والمرتقبين . يشار إلى هؤلاء عادة على أنهم "جماهير الطرف الثالث" .

البيئة العاملة

"المدينة The City سوق مالي يضم أفرادًا لديهم أموال وأفرادًا في حاجة إلى أموال . في المملكة المتحدة يحدث هذا التبادل في "بورصة الأوراق المالية بلندن" والتي تتكون من سوقين : السوق الرئيسي حيث يتم التداول في معظم الأسهم وسوق الاستثمار البديل ، والذي أنشئ في عام 1995 والذي صمم من أجل الشركات الأصغر وسريعة النمو . يوجد أكثر من 2,500 شركة مسجلة في بورصة الأوراق المالية . تعلن القائمة يوميًا في جريدة The Financial Times . تعتبر "بورصة الأوراق المالية بلندن" مسئولة أيضًا عن توفير الخدمات التجارية ولوائح تنظيم السوق .

تسجل الشركات أوراقها المالية في البورصة لعدد من الأسباب : لزيادة رأس المال لكي تستطيع أن تستثمر في عمليات تنميتها ؛ لتمكين المستثمرين الأصليين من التحقق من قيمة استثماراتهم ؛ لتحسين صورة الشركة ؛ لتزويد العاملين بالحوافز . إن هدف السوق المالية أن تعمل كعامل مساعد للنمو ، وسوف يكون من المتوقع أن ترفع الشركة رأسمالها للنمو أكثر من مرة . ومن ثم على الشركة التي في حاجة إلى تشجيع الاستثمار أن توصل جاذبيتها إلى المستثمرين المحتملين ، وتحقق التدعيم للمستثمرين الحاليين ، وهنا يأتي دور PR التمويلية . يوضح الشكل 13-1 كيف يمكن أن توزع أسهم رأس مال الشركة المسجلة في بورصة الأوراق المالية .

جماهير المدينة (سوق الأوراق المالية)

تضم المدينة كل أولئك الأفراد الذين لهم تأثير على من يستثمرون في شركة معينة . فيما يلي الجماهير الأساسية التي تهم PR التمويلية .

شكل رقم 13-1

أسهم رأس المال المحتملة للشركة المسجلة



المستثمرون من خلال المؤسسات (المساهمون الحاليون ، المرتقبون ، أو السابقون)

المستثمرون الرئيسيون في الشركات المسجلة عبارة عن المؤسسات الضخمة مثل شركات التأمين . عندما يضع الأفراد الأموال في صندوق للمعاشات أو وثيقةتأمين ، فإنها حينئذ تستثمر في الشركات المسجلة في البورصة المالية . هذه المؤسسات ذات تأثير قوي على المستثمرين لأنها سوف يكون لها مصلحة لافتة في الشركة المعنية في صورة أسهم تصل نسبتها ما بين 1 إلى 20٪ . ومع ذلك ، سوف تتأثر المؤسسات بطرف ثالث أو معلق مستقل في وسائل الإعلام ، ومن المحللين ، ولذلك تصبح من الجمهور غير المباشر للعلاقات العامة التمويلية .

المحللون

محللو الاستثمار يبحثون ويعلقون على شركات مختارة مسجلة في السوقين (داخل البورصة أو خارج البورصة) . دورهم يتمثل في تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين ببحوث تحليلية حول الشركات والقطاعات التي تعمل في إطارها . إنهم يقدمون أيضًا التوصيات إذا ما كانت الأسهم في شركة معينة يجب أن تباع ، تشترى ، يحتفظ بها أو تتجنبها . المحلّلون هم الذين يشكلون الرأي العام الأساسي في "المدينة" . إنها المسئولية الفريدة للعلاقات العامة التمويلية أن تشجع وتدير العلاقة بين الشركة والمحللين الذين يتبعونها . يتجه المحللون إلى تغطية القطاع أو يتخصصون في نوع معين من الشركات (على سبيل المثال الشركات الصغيرة) .

سماسرة العملاء المستثمرين

يعمل سماسرة الأسهم من أجل الأفراد الذين لهم أموال خاصة يريدون استثمارها . يشترون ويبيعون الأسهم نيابة عنهم . سوف يقدمون المشورة إلى عملائهم عند طلبها حول ماهية الشركات التي يستثمرون فيها . سوف يتأثر رأي سمسار الأسهم حول الشركة بطبيعة المعلومات المتوفرة ، إما من خلال ما يكتب في الصحافة أو إذا كان من السهل عليه الوصول إلى بحوث المحللين . تستخدم PR التمويلية ، حيث يكون ملائمًا ، لإدارة هذه العلاقة .

الأفراد المستثمرون

قد ازدادت أهمية الأفراد بصفتهم الخاصة مع تجارة الإنترنت ، ولها تطبيقات كثيرة للعلاقات العامة التمويلية وعلاقات المستثمر ، التي تناقش في نهاية هذا الفصل .

الصحافة المالية

يشير هذا إلى صحافة المدينة The City ، والتي من أمثلتها The Financial Times (FT) ، الصفحات التجارية في الصحف القومية والمحلية ، والجرائد المالية مثل Investors Chronicle ، وجرائد الاستثمار مثل Growth Company Investor.

مجلة FT أوسع المجلات انتشارًا وقراءة في المدينة تشتهر بتعليقاتها المستقلة حول الشركات ذات التأثير على المستثمرين . الصفحات التجارية مهمة أيضًا حيث توفر بعض الأعمدة تعليقات تحليلية مؤثرة ، وخاصة بالنسبة للمستثمر الفرد . على سبيل المثال ، صفحات The Sunday تقرأها كل الجماهير وتعطي رؤية تحليلية أوسع عن الشركات وتتعمق عادة في نتائج الشركة المقرر إعلانها خلال الأسبوع القادم . تعليقات الجرائد المالية عن الشركات يمكن أن تكون قوية جدًا لأنها تقدم أيضًا توصيات للشراء والبيع لقرائها (غالبًا المستثمر الفرد) . يمكن للتعليقات والنصائح في الصحافة أن تشجع بقوة التجارة في الأسهم بما يعمل على تحريك أسعار الأسهم . من بين أهم الواجبات الوظيفية للعلاقات العامة التمويلية أن تشجع على التعليقات الإيجابية المتعلقة بمنظماتها .

الصحافة التجارية

بصفة عامة ، ليست مواد النشر التجارية هدفًا للعلاقات العامة التمويلية ، على الرغم من أنها يقرؤها المحللون الذين يتابعون قطاعًا معينًا ، وقد يقرؤها أيضًا المستثمرون .

وسائل إعلام أخرى

الصحافة المكتوبة هي المستهدف الأساسي للعلاقات العامة التمويلية حيث أنها تصل إلى الجماهير المعنية ، وتقدم لهم تعليقات تحليلية . يمكن أن تنتج العلاقات العامة التمويلية أخبارًا إذاعية جيدة ـ دائمًا لا تفعل ذلك ـ فقط عندما يكون لمنتجات وأنشطة الشركة تأثير مباشر على المستهلك . يجب أن تستخدم وسائل الإعلام الإذاعية في علاقتها بمن الذي يتم الاتصال به .

خدمات برقية

وكالات الأخبار مثل رويترز AFX ، هي الأسرع إذاعة للمعلومات . تصل عناوينها الرئيسية إلى الصحفيين بنفس سرعة حدوث الخبر . فيما يتعلق بأخبار العلاقات العامة التمويلية مثل نتائج أعمال الشركة ، سرعة نقل الأخبار إلى خارج المنظمة من الأمور المحورية لضمان وصولها إلى جدول أعمال الصحافة التمويلية .

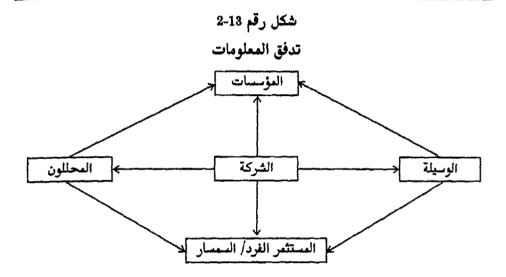
خدمات أخبار "الأنترنت"

Citywire ، Hemscott.net ، FT.com أمثلة قليلة لأسماء كثيرة لها الآن تأثير متزايد . أنها يقرؤها المستثمر الفرد ، مدير صناديق التمويل ، المحللون والشركات . تصلها الأخبار مباشرة من Regulator News Service (RNS) والخدمات البرقية . إنها تزود هذه الجماهير بمعلومات السوق حتى آخر دقيقة .

يظهر الشكل 2-13 تدفق المعلومات بين PR التمويلية والجماهير المعنية .

شكل رقم 13-2

تدفق المعلومات



القواعد واللوائح

قواعد "بورصة الأوراق المالية" التي تهم PR التمويلية هي تلك التي تتعلق ببث المعلومات وخاصة معلومات حساسية الأسعار . هذه القواعد مدونة في الكتاب الأصفر The Yellow Book للشركات المسجلة في السوق الرئيسية . بالنسبة للشركات التي تتعامل في سوق الاستثمار البديل Alternative Investment Market (AIM) ، فإن القواعد موجودة داخل "قواعد بورصة الأوراق المالية بلندن" . توجد أيضًا سلسلة منشورات AIM تتضمن إرشادات للشركات ، إرشادات للمستثمرين ، وقواعد للشركات . يوجد مبدآن جوهريان بجانب القواعد : توقيت بث المعلومات والمساواة في معاملة كل المساهمين . تلتزم الشركة بإخطار السوق بدون تأخير عن التطورات الجديدة المهمة وأي تغيير في الظروف المالية للشركة أو في توقعات أدائها .

داخل سوق الأوراق المالية يوجد "مكتب إعلانات الشركة" والذي يشغّل خدمة برقية عندما تعرض المعلومات هنا ، تعتبر من حق الجمهور ، ويمكن بثها فيما بعد . يوجد جدل كثير حول حقيقة عدالة هذا النظام . كل جماهير "المدينة" يمكنهم الوصول السهل إلى RNS ولكن المستثمر الفرد الصغير لا يستطيع . مع ذلك توفر "الإنترنت" هذه التسهيلات للمستثمر الصغير كما هو الحال في "المدينة" بما في ذلك إعلانات RNS .

أهداف PR التمويلية

الهدف الأساسي من PR التمويلية يتمثل في ضمان أن سعر سهم الشركة يعكس بصدق قيمتها والمساعدة على السيولة في أسهمها . إنها تفعل هذا من خلال خلق الوعي والفهم عن الشركة في "المدينة" وتحقق أهدافها تشجيع اهتمام وتعليقات الطرف الثالث الإيجابية .

توجد PR التمويلية فقط من أجل الشركات المسجلة في سوق الأسهم . وهنا نجد كما يرى بعض الخبراء :

« سوف تخفض PR التمويلية الجيدة تكاليف زيادة رأس مال الشركة . إذا رغبت إحدى الشركات في الحصول على الأموال من خلال السوق ، وكان معدل سهمها منخفضًا ، فقد لا تستطيع زيادة رأس المال المطلوب بشروط مقبولة . قد يرجع انخفاض معدل أسهمها لأنها لم تخطط مستقبلها بكفاءة لكي تفهمها "المدينة" وتوافق على استراتيجية أعمالها » .

تحتاج الشركة أيضًا أن تتمتع بسيولة في أسهمها ، بمعنى ، أسهم كافية لكي تخلق سوقًا تجارية . لا يُقبل المستثمرون على أسهم لا يمكن تحويلها بسهولة إلى سيولة بحيث يكون من الصعب استرداد أموالهم في مرحلة لاحقة .

توصيل ماذا بالضبط ؟

تحكم "المدينة" على الشركة من خلال أدائها المالي ونموها المرتقب . يمكن PR التمويلية المساعدة في توصيل هذا عن طريق زيادة الوعي بأنشطة الشركة واستراتيجيتها التجارية .

يتضمن الاتصال أيضًا إدارة توقعات "المدينة" عن الشركة . على سبيل المثال ، عندما تتوقع "المدينة" 20٪ نموًا في أرباح الشركة ، وتسجل الشركة 5٪ فقط نموًا ، فإن النتيجة تكون محبطة . قد يؤدى الإحباط إلى أن يبيع المستثمرون أسهمهم ويثبط همة المستثمرين الآخرين من الشراء ، ومن ثم تنحدر أسعار الأسهم إلى أسفل .

دراسة حالة (1) : شركة Richmond Foods

شركة Richmond Foods شركة مساهمة محدودة تعمل فـي مجـال صناعـة الحلـوى المجمدة . تعرض الشركة مبيعاتها تحت اسـم تجـاري خـاص "للأيـس كريـم" وقطـع الحلوى المجمدة في محلات "السوبر ماركت" 80٪ ، والأكشاك ومحلاك السوق العابر السريع 20٪ . تحقـق الشركـة أرباحـها أثنـاء موسـم الصيـف . تنتـهي السـنة الماليـة تاريخيًا في 31 ديسمبر ، ولكن الشركة بعد حالة دمج وتغيير اسمها تقرر إنهاء سـنتها المالية في 27 سبتمبر ، لأن هذا التاريخ يتفق مع نهاية موسـمها التجـاري الرئيسـي . كانت المؤشرات تشير إلى أن الشركة سوف تتعرض لخسارة عن السـتة أشـهر الأولـى والتي تنتهي في 27 مارس ، لأن هذه الفترة في موسم الشتاء ، بينما كانت فترة السنة المالية سابقًا تنتهي في 30 يونيو ومن ثم كـانت تحقـق الشركـة أرباحًـا صغـيرة لأنـها تتضمن فترة من موسـم الصيـف التجـاري . كـان علـى الشركـة أن تحيـط مسـتثمريها و"المدينة" علمًا بأن تغيير نهاية السنة المالية سوف يعني وجود خسارة في الفترات . تم عمل هذا ، أولاً ، عن طريق تضميـن الفقـرة التاليـة فـي التقريـر السـنوي (لاحـظ النغمة الرسمية في اللغة ، والتي تعتبر خاصة جدًا للعلاقات العامة التمويلية) .

> لقد أشرت في تقريرنا السنوي للنتائج المحتملة للربع الرابع مـن عـام 1998 كسنة ميلادية والذي يشكل الآن الربع الأول من سـنتنا الماليـة الجديـدة . لقـد كان من المتوقع أن هذا الربع سوف يسجل خسارة أقـل مـن 1.5 مليـون جنيـه إسترليني . يسرنا أن أخطركم بأن الخسارة كانت 1.35 مليون جنيه إسترليني ، وهذا يعني أنه خلافًا للبنود المتوقعة المشار إليـها فـي التقريـر السـنوي ، فـإن نتائج العام الميلادي 1998 سوف تحقق ربحًا يصل إلى 0.3 مليون إسترليني .

جعلت PR التمويلية الأمور واضحة أمام المستثمر و "المدينة" مـاذا سـوف تكـون عليه الأرباح في السنة القادمة ، وهذا بعرض نتـائج الربـع الأول مـن السـنة الماليـة الجديدة . ولذلك عندما أعلنت نتائج الفترة ، فإن "المدينة" تكون قد توقعت خسارة النصف الأول بالفعل .

شكل رقم 13-3

شركة Carbo المساهمة المحدودة

"أجندة" جدول التوقيتات المالية لعام 1999

	يناير	فبراير	مارس	إبريل	مايو	يونيه	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السنة المالية	انتهاء السنة المالية			الإعلان التمهيدي	التقرير/ والحسابات المنتجة	الاجتماع السنوي العام	نهاية نصف العام		نتائج الفترة			
المحللون / السماسرة المحليون				توزيع النتائج / عقد الاجتماعات	التقرير/ والحسابات الموزعة	تقرير الاجتماع السنوي العام الموزع			توزيع النتائج عقد الاجتماعات			
المنظمات والهيئات				توزيع النتائج	الاجتماعات والزيارات	تقرير الاجتماع السنوي العام الموزع			توزيع النتائج	الاجتماعات والزيارات		
الصحافة المالية				توزيع النتائج		تقرير الاجتماع السنوي العام الموزع			توزيع النتائج			
الصحافة الأخرى	تستغل نشاط الشركة طوال العام											
الاجتماعات	اجتماع PR		اجتماع PR		اجتماع PR		اجتماع PR		اجتماع PR		اجتماع PR	

متى يتم الاتصال ؟

كل الشركات المسجلة لديها ما يعرف بالأجندة المالية (شكل 13-3) يتكون من النتائج التمهيدية ، نتائج الفترات والاجتماع العام السنوي . هذه هي التوقيتات التي تلتزم بها الشركة المسجلة قانونيًا لتكشف عن أدائها المالي . توفر هذه المعلومات دعامة قوية تبنى عليها علاقات قوية مع الجماهير المالية .

النتائج التمهيدية ونتائج الفترات

عندما تسجل الشركة المسجلة أرقام سنة كاملة ، فإنه يشار إليها على أنها نتائج تمهيدية . ولكن بعد أن تراجع الأرقام الكاملة للسنة المالية ويعتمدها مجلس الإدارة ، يجب على الشركة إعلانها دون تأخير إلى السوق المالية . كما أن التقرير المالي يجب أن يصل إلى المساهمين في موعد لا يزيد عن ستة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية . تقارير نصف العام تقارير صغيرة ويجب أن تصل إلى المساهمين بحد أقصى أربعة أشهر من تاريخ انتهاء الفترة .

تبلغ بورصة الأوراق المالية عن طريق RNS بالإعلان الأول عن الأرقام (سواء تمهيدية أو فترات) . تعقد الاجتماعات في ذلك اليوم مع المستثمرين الكبار ، وخاصة المنظمات والهيئات ، وأيضًا المحللين والصحافة . يحضر هذه الاجتماعات أعضاء مجلس إدارة الشركة للتحدث مع الأطراف المعنية . وتعقد اجتماعات أيضًا مع فريق المبيعات ومعهم السمسار المعين .

تعتبر PR التمويلية مسئولة عن الإخطار وإدارة جدول أعمال ذلك اليوم ، بما في ذلك تنظيم الاجتماعات مع وسائل الإعلام وممثلي المحللين . سوف يرتب السمسار اجتماعات مع الهيئات والمنظمات . ومن المهم تسجيل النتائج المعلنة في الصحافة من أجل المستثمر الصغير الذي لا تصله التقارير كما هو الحال مع كبار المستثمرين .

تقديم النتائج هو المفتاح إلى خلق التفاهم . يجب أن يحتوي بيان رئيس مجلس الإدارة على كل ما ترغب الشركة في توصيله إلى جماهير "المدينة" . أحد الأدوار الرئيسية للعلاقات العامة التمويلية أن تساعد في كتابة بيان رئيس مجلس الإدارة

وتقديمه مع التركيز على أن الرسائل الجوهرية قد تم تبليغها بفعالية .

الأسئلة المثارة حول البيان المعلن يجب توقعها وإعداد الإجابة عليها مسبقًا لضمان تناسق المعلومات المعطاة .

متابعة للنتائج ، يمكن الحصول على تغذية مرتدة قيمة من المحللين . يوفر هذا معلومات عن كيفية النظر إلى الشركة .

التقرير السنوي

كل الشركات المسجلة ملزمة قانونًا بتقديم تقرير سنوي إلى المساهمين في موعد أقصاه ستة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية ، وقبل 21 يومًا من اجتماع الجمعية العمومية . يزود التقرير السنوي الشركة بأداة اتصال مهمة وسوف يشير إليه المساهمون ، الصحافة والمحللون خلال العام . إنه أيضًا أداة تسويقية ويمكن استخدامه لتقديم مشروعات أعمالها ليس فقط إلى المستثمرين المحتملين ، ولكن أيضًا إلى العملاء المحتملين . سوف يخلق ظهوره صورة ذهنية آنية عن الشركة .

الاجتماع السنوي العام (الجمعية العمومية)

الاجتماع السنوي العام اجتماع مطلوب قانونًا للمساهمين بعد انتهاء السنة المالية . في اجتماع الجمعية العمومية تجد الشركة الفرصة متاحة لإصدار بياناتها التجارية الحديثة إلى السوق المالية عبر RNS . أظهرت حالة Richmond Food كيف يستخدم هذا لإحداث تأثير جيد في إدارة توقعات "المدينة" .

يختلف الحدث من شركة إلى شركة . يعلق (Hore 1999) في إحدى المجلات التجارية :

> يوفر اجتماع الجمعية العمومية فرصة أمام الشركات لكي تعطي المزيد من المعلومات إلى المساهمين . ليس فقد أخبار الأسعار التجارية الحساسة ، ولكن أيضًا معلومات عن المنتجات والخدمات التي توفرها لكي يكون لدى المساهمين معرفة أعمق عن كيفية استثمار أموالهم .

يختلف مكان انعقاد الاجتماع السنوي أيضًا استنادًا إلى موقع المركز الرئيسي للشركة وعدد المساهمين المتوقع حضورهم . إن الشركة التي تنتج سلعة ملائمة وجذابة يمكنها أن تعقد اجتماعها قريبًا من المصنع وتعطي المساهمين الفرصة لزيارة الموقع لتحقيق فهم أفضل لأنشطتها .

الاتصال خارج "أجندة" التوقيتات المالية

توجد فترة طويلة لا تكون فيها الشركة ملتزمة بالاتصال بمستثمريها . يجب أن تتضمن الأنشطة التي خارج "أجندة" التوقيتات زيارات المحللين للموقع لكي يروا العمليات التشغيلية للشركة . يوفر هذا برنامجًا لخلق المزيد من الفهم عن الشركة ويسمح للمحللين بالحصول على شعور أفضل عن كيف تعمل الشركة ، وفرصة أيضًا لمقابلة المديرين تحت مستوى الإدارة العليا . على الشركة أن تمارس دائمًا عناية فائقة عندما تستضيف زيارات ومقابلات بحيث لا تكشف عن أية معلومات لا تكون ضمن ما هو داخل في المجال العام بالفعل . توضح حالة شركة Carbo العامة المحدودة في نهاية هذا الفصل برامج الاتصال داخل وخارج "أجندة" التوقيات المالية.

الاتصال أثناء التعاملات

التعويم أو الطرح للاكتتاب العام

يحدث الطرح للاكتتاب العام عندما تتحول شركة خاصة إلى شركة عامة وتصبح مسجلة . تتضمن العملية البحث عن مستثمرين لشراء الأسهم عندما تطرح لأول مرة للتعامل في يوم محدد . في هذا الموقف تعمل العلاقات العامة التمويلية PR وعلاقات المستثمر IR معًا وعن قرب . سوف تعين الشركة الخاصة سمسارًا بالاسم وموظف تمويل بالشركة كمسئول عن تقنيات التعويم وأيضًا من أجل تسويق الشركة لعدد كبير من الهيئات والمؤسسات الاستثمارية . إن دور ممارسي PR تدعيم دور IR . يتحقق هذا من خلال الحصول على وسيلة إعلامية تقدم عرضًا ملائمًا ، ومحلل يعطي ملخصات لافتة .

الاندماجات والتملكات

العولمة أحد الدوافع الأساسية وراء هذا الطوفان الحديث من الاندماجات والتملكات

حيث تستمر القطاعات في التضامن . تتوقع "المدينة" أن معظم الشركات المسجلة سوف تدخل في وقت ما في عملية اندماج أو تملك وتتوقع أن ترى هذا كجزء من استراتيجية نمو الشركة . تساعد العلاقات العامة التمويلية توقعات "المدينة" حول طبيعة وتوقيت الصفقة المحتملة . قد تفعل الشركة هذا بالرجوع إلى استراتيجيتها في أثناء نتائج أعمالها . ومع ذلك ، نجد أن السرية وقواعد "بورصة الأوراق المالية" حول معلومات المساهمين تحد مما يمكن قوله خارج البيانات الرسمية .

قد يتطلب الكثير من الاندماجات أو التملكات جمع بعض الأموال من السوق خلال إصدار أسهم جديدة ، وقد تحتاج أيضًا الإذن من المساهمين القدامى . سوف يعد سمسار الشركة والاستشاريون الآخرون وثيقة عرض قانونية للمساهمين تشتمل على كل تفاصيل الصفقة . سوف ترسل هذه الوثيقة مباشرة إلى المساهمين الذين يطلب منهم التصويت عن طريق الوكالة أو مباشرة أثناء انعقاد جمعية عمومية استثنائية . وفي معظم الحالات يجب أن يتسلم المساهمون الوثيقة المشار إليها قبل 21 يومًا من انعقاد الجمعية الاستثنائية ، حتى يكون لديهم الوقت الكافي لتحليل وتقييم الصفقة .

دور PR التمويلية في هذه التعاملات مزدوج : تشجيع المساهمين على التصويت لصالح الصفقة المحتملة ، ولتشجيع المستثمرين الجدد والحاليين على شراء الأسهم الجديدة المصدرة . يعد ملخص عن وثيقة العرض القانوني للإصدار عبر RNS . سوف تضع "المدينة" آراءها الأولى حول هذه الوثيقة . سوف ترتب الصحافة والمحللون موجز معلوماتهم في يوم الإعلان عن الصفقة . تعقد اجتماعات لعرض الملخصات من أجل خلق فهم أعمق عن الصفقة ، لضمان التعليق الصحيح في الصحافة المالية وردود فعل إيجابية من المحللين .

التقييم

سعر السهم هو المقياس الرئيسي للعلاقات العامة التمويلية . يجب أن يعكس سعر سهم الشركة قدراتها بالكامل . الشركة التي يكون أداؤها المالي جيدًا ، يجب أن يكون لها سعر سهم مساوٍ لمثيلاتها أو أفضل منها ويعكس أداء القطاع ككل .

الموضوعات الحالية التي تواجه PR التمويلية

أوروبا

تعمل بورصة الأوراق المالية بلندن الآن لضمان تحقيق روابط أوثق مع أوروبا وتتطلع إلى طرق جعل التجارة بين دول الاتحاد الأوروبي أكثر سهولة . تسجل بعض الصحف المالية الأوراق المالية لشركات القمة 300 شركة في صحيفة The Financial Times ، وتسجل صحف أخرى أعدادًا أقل ، ليكون من السهل على المستثمرين مراقبة أصحاب الأداء الأفضل والأسوأ .

من المحتمل زيادة قاعدة المستثمر نتيجة الروابط الكبيرة مع أسواق المال الأوروبية ، ومن ثم ، سوف يكون هناك حاجة أكبر للاتصال . سوف يكون التحدي أمام PR التمويلية وعلاقات المستثمر إيجاد وسائل اتصال مع جماهير ضخمة ومتعددة الثقافات . إن IR على المستوى الدولي ، و PR التمويلية ليست جديدة ، إنها شيء مميز يمكن أن يصبح ممارسة سائدة .

شبكة الاتصال العالمية Internet

في الولايات المتحدة التعامل مع الأسهم عن طريق الإنترنت لم يعد جديدًا E. Trade ، ولكن في المملكة المتحدة إنه مجرد كيان جديد يقف على أقدامه وتستيقظ قدراته .

أجرت مجلة Investors Chronick مسحًا ، وكان تعليقها

> أحد الأسباب الأكثر ضغطًا لكي تصبح مستثمرًا عبر "الإنترنت" يتمثل في كمية المعلومات المتاحة بلا مقابل في العرض المقدم . على سبيل المثال ، من الممكن الآن البحث بالكامل عن الشركات من خلال مصادر المعلومات المجانية على الإنترنت . ويستخدم السمسار الإلكتروني للتعامل مع الأسهم التي تريد شراءها .

تقريبًا يقدر عدد الشركات التي لها مواقع الآن على شبكة "الإنترنت" 100 شركة كبيرة ، 250 شركة متوسطة بالإضافة إلى عدد من الشركات الصغيرة . لا توفر "الإنترنت" فقط الفرصة أمام الشركات لتزويد جمهورها من المستثمرين بالمعلومات ،

ولكنها تعطيها المزيد من السيطرة على المعلومات المذاعة ، ومن ثم فإنـها لا تعتمـد فقط على تفسير الطرف الثالث . كثير مـن المسـتثمرين الأفـراد ليـس لديـهم وسـيلة للوصول إلى RNS ، ولذلك يعتمدون على سمسارهم لتزويدهم بأخبار الأسهم الخاصة بالشركات التي يستثمرون فيها ، أو اكتشاف المعلومات من خلال وسـائل الإعـلام . ولكن الأخبار حول الشركة الصغيرة التي قد أجرت حالـة تملـك قـد لا تظـهر دائمًا على صفحات وسائل الإعلام بسبب صغر حجم الصفقة ، ومن ثم فإن المستثمر الفرد سوف لا تكون لديه معلومات عنها . تـزود "الإنـترنت" الشركـات بقنـاة اتصـال مـن خلالها يستطيع مثل هؤلاء المستثمرين الحصول على المعلومات مباشرة وفي الحال . لمزيد من المعلومات حول PR و "الإنترنت" انظر الفصل الثامن عشر .

دراسة حالة (2) : شركة Carbo العامة المحدودة

الخلفية

شركة Carbo اليوم منتج وموزع أوروبي لمواد الكشـط (السـنفرة) الصناعيـة ، مـع تسـهيلات إنتاج في المملكة المتحدة ، إيطاليا ، ألمانيا ، حيـث تبيـع عالميًا عـن طريق شبكة من الموزعين المستقلين مملوكة لها بالكامل .

في عام 1993 كانت Carbo ، شركة متعددة المنافع ملتزمة بنظام الدفع النقـدي . كانت تتكون من خمسة أقسام من بينها قسم "السنفرة" الناجح . في ذلك الوقت كانت "المدينة" فيه بعيدة عن الشركات متعددة الأغراض ، ومن ثـم كـانت Carbo تعـاني من التدهور المستمر لمعدل أسهمها ، وإذا عرضتها للبيع لا تجد مشـترين لـها . قـد طورت الإدارة استراتيجية طويلة الأجل للانتقال بالشركة إلـى الأمـام بحيـث أصبـح تركيزها فقط على إنتاج مواد "السنفرة" الكاشطة . قد تطلب إنجاز هذه الاستراتيجية التخلص من الأقسام غير الجوهرية .

في الفترة ما بين 1993 إلى 1999 استغنت الشركة عن تسع وحدات من ممتلكاتـها وتملكت ست شركات صغيرة لإنتاج السنفرة ، وأوقفت استثماراتها في سبع وحدات . جعل هذا التغيير من الضروري وضـع برامج قويـة فـي مجـال PR التمويليـة وأيضًا

علاقات المستثمر لضمان إحاطة مجتمعها من المستثمرين علمًا بما حدث من تغيرات وتدعيمها .

البرنامج

حددت Carbo جمهورها المستهدف على أنه المستثمرون وأصحاب التأثير :

- المستثمرون : مديرو صناديق المؤسسات التمويلية والمستثمر الفرد .
- أصحاب التأثير : الصحافة المالية ، المحللون وسمسارة العملاء الأفراد .

قبل أن تضع Carbo برنامجها موضع التنفيذ أنشأت رسائلها الأساسية . كان من المهم تحديد الاستراتيجية الجديدة بوضوح والمنطق وراءها ، وذلك من أجل أن تكون الإجراءات التالية عند ممارستها متوقعة .

بادر أعضاء الإدارة العليا لدى Carbo بإجراء اتصالات منتظمة مع مديري صناديق المؤسسات التمويلية ، المحللين ، الصحافة التمويلية خلال الاجتماعات والتقديمات في أثناء نتائجها التمهيدية ونتائج الفترات . بالإضافة إلى هذا كانت أهدافهم خلق فهم أفضل لمنظمتهم الجديدة لدى المحللين ، سماسرة العملاء الأفراد والصحافة التمويلية خلال دعوتهم لزيارة مواقع إنتاج الشركة عبر "أوروبا" . في إحدى المناسبات الناجحة أخذت الشركة مستثمري المؤسسات التمويلية إلى موقع الإنتاج في مدينة Milan أكدت الزيارة تعميق فهم المستثمرين لأعمال ما وراء البحار ، ومن ثم زيادة الثقة في مشروعات الشركة .

كانت نتائج مخرجات البرنامج أن توقف معدل تدهور سعر السهم ، وبعد ذلك أخذ في الصعود عندما ظهر المشترون وتم استعادة السيولة إلى الأسهم بالسوق . الآن يقف سهر سهم شركة Carbo على قدم المساواة مع سعر القطاع ، وأيضًا سعر أسهم الشركات المثيلة . البرنامج مستمر .

الفصل الرابع عشر

القطاع العام والعلاقات العامة

Public Sector and PR

يعتبر العمل في القطاع العام مجالاً للتحدي في وظيفة العلاقات العامة . تتطلب PR القطاع العام بالإضافة إلى الاعتبارات القانونية ، الأخلاقية والتقنية نطاقًا أوسع من أصحاب المصلحة أكثر منه في حالة القطاع الخاص ، الاحتمال الأكبر أن تكون خصائص أعضاء هذه الفئات متداخلة . غالبًا ، يكون المجلس المحلي أكثر صاحب عمل في مجتمعه ، ولذلك ، نجد أن القاطنين قد يكونون عاملين ، دافعي ضرائب ، أو مستفيدين من تشكيلة خدمات واسعة مثل التعليم لأبنائهم . مع الخدمات العامة مثل سيارات الإطفاء ، الإسعاف والبوليس ، فإن المستوى العاطفي المرتفع لعمل المجلس يخضع أيضًا للتعقيد من جرّاء التمويل وسياسة الحكومة القومية والتي يكون للمجلس عليها سيطرة محدودة .

التعقيدات

التعقيدات المضافة إلى الحكم المحلي تتضمن حقيقة أن السياسة يضعها الممثلون المنتخبون الذين يعملون على أساس سياسة حزبية ، بينما موظفو المجلس المحلي الذين ينفذون تلك السياسة ممنوعون بحكم القانون من الاندماج في أي نشاط سياسي . إن أعضاء المجلس المحلي الذين قد يشعرون بأنهم قد انتخبوا ليعملوا طبقًا لتوجيهات ضمائرهم مطالبون الآن طبقًا لتشريعات الحكومة المركزية أن يكونوا أكثر

استجابة لجماهيرهم أصحاب المصلحة . علـى أعضـاء الحكم المحلـي التحـول مـن عقلية مقدم الخدمة الذي يقول للمتلقين لها أن ما قد قدم لهم كان هو البديل الوحيد ، إلى عقلية التوجه التسويقي ، التي تسعى إلى الحصول على آراء مستخدمي الخدمـة حول ما يجب أن يقدم وبأية وسـيلة . أثنـاء عقـد التسـعينيات (1990) قـد تعرضـت المجالس أيضًا إلى عطاءات تنافسية إجبارية ، والتي كانت نتيجتها انتقـال الكثـير من الخدمات التي كانت توفرها المجالس المحليـة إلـى شركـات القطـاع الخـاص ، وفي الواقع فإن أسلوب أداء وظيفة العلاقات العامة قد تأثر أيضًا . كان علـى الكثـير مـن موظفـي PR الحكوميـة أن يعملـوا بصـورة أقـرب مـا يكـون إلـى الاسـتشاريين الداخليين ، والبعض قـد تـرك العمـل ليتعـاقد مـع المجـالس المحليـة علـى أسـاس شخصي .

لقد غيّرت المجالس أيضًا من طريقة أدائها ، وقد أعادت تنظيمه ، البعـض قـرر توفير الخدمات على أساس محلي لتحسين وسيلة الوصول إليـها ، بـدلاً مـن إجبـار المستخدمين على الحضور إلى المكتب المركزي . إن التغييرات فـي أسـلوب تقديـم الخدمة تطلب بالضرورة تغييرات في مهارات الموظفيـن مـن متخصـص إلـى عـام ، يعمل في مكتب يتناول موضوعات كثيرة بدلاً من الخدمة الواحدة .

يوجد أيضًا مستويات وطبقات مختلفة من الحكومة المحلية ولديها أصحاب المصلحة الملائمون للتعرف على أية خدمـات يمكنـهم الحصـول عليـها مـن مجلـس الحـي ، المقاطعة أو المدينة . في عام 1994 ، قدرت "مجموعة الحكومة المحلية" في معـهد العلاقات العامة أن حوالـي 1,000 مـن مـهنيي العلاقـات العامـة كـانوا يعملـون فـي مجالس الحكم المحلّي . وعامة ، مكتب الصحافة في المجلـس المحلّـي هـو مصـدر الأخبار للصحافة المحلية . وكجزء من "ميثاق المواطن" كان على المجالس المحليـة أن تنشر أداءها طبقًا لمجموعة من 60 إلى 80 مؤشرًا في الصحافة المحلية في نهايـة 1994 . تغطي هذه المؤشرات كل شـيء ابتـداءً مـن الـرد علـى التليفون إلـى رفـض تحصيل الضرائب (Harrison, 1995) .

بداية PR في القطاع العام

في عام 1947 شكلت لجنة Grombie لوضع شروط مرجعية ولتقديم النصائح الإرشادية حول خلق مجموعة مهنية من موظفي الخدمة المدنية لتوفير الروابط الضرورية بين الحكومة ووسائل الإعلام . حدد تقرير Grombie دور "موظف المعلومات" . توجد أربعة أهداف :

- خلق وتحقيق رأى مطلع حول الموضوعات التي تتعامل بها كل الإدارات .
- استخدام كل وسائل الإعلان الملائمة لمساعدة الإدارة على تحقيق غرضها .
- المساعدة والنصح في كل الموضوعات التي لها صلة بالعلاقات بين الإدارة وجمهورها .
- نصح الإدارة حول رد فعل الجمهور إزاء السياسات أو أفعال الإدارة .

في مرجع لاحق أصر Grombie بأن مدير عام المعلومات CIO يجب أن تتوافر له وسيلة الوصول المباشر إلى الوزير ، وأن عمله ومساعديه يجب أن يضعهم في علاقة مباشرة مع كل فروع الوزارة على كل المستويات . الأكثر أهمية أن CIO يجب أن يحاط علمًا بالتطورات في سياسة الوزارة في اللحظة العملية المبكرة ، ويجب أن يستشار في المرحلة الأكثر تبكيرًا فيما يتعلق بالموضوعات المرتبطة إما بإعلام الجمهور أو استجابته .

لم يكن ينظر إلى "مسئول المعلومات" أكثر من أنه حلقة اتصال مع الصحافة . ولم تكن هناك أية إشارة عن التشكيلة الضخمة المحتواة في "خدمة معلومات الحكومة" . في عام 1975 كان يوجد 1250 "موظف معلومات" فقط 18٪ منهم كانت مهمتهم العمل الصحفي . تضمنت مجموعة المهارات في ذلك الوقت التعامل مع : إنتاج المقالات ، الكتب ، الخطابة ، تلخيص المواد ، الأفلام ، الرحلات الصحفية ، الفن والتصميم ، الترجمة ، البحوث . وهنا يقتبس Harold Wilson في جريدة معهد العلاقات العامة حيث يقول "إن واجب مسئول المعلومات إعطاء الحقائق .. لا يوجد في أي جزء من مهامه الوظيفية الاشتغال في الدعاية السياسية ، لسنا متخصصين في أي علم محدد . (James, 1975) .

العمل على إبعاد السياسات والعلاقات العامة

ممارسو العلاقات العامة الذين يعملون لدى الحكومة المركزية أو المحلية يعملـون لحساب المجلس أو الحكومة القائمة ، وليس لصالح أي حزب سياسي معين . خدمات المعلومات الحكومية هي نطاق سلطة PR الشاملة داخل الحكومة المركزية جنبًا إلـى جنب مع مكتب المعلومات المركزي . قد يعمل ممارسو العلاقات العامة داخل خدمـة معلومـات الحكومـة Government Information Service (GIS) لـدى أي مـن وزارات الحكومة الواسعة : وزارة التعليم ، وزارة التجارة ، وزارة الصناعة . سوف يعني هذا توفير العلاقات العامـة وحمـلات المعلومـات المدعمـة للمبـادرات الحكوميـة . توفـر المكاتب المحلية الموظفين الذين يعتنون بالصحفيين الأجانب وأفراد النخبة الخاصة وزيارات الوزراء وكبار المسئولين إلى دوائرهم .

دور المكتب المركزي للمعلومات

يتضمن المكتب المركزي للمعلومات Central Office of Information (COI) ثلاثـة مجالات :

- إعلام الجمهور ماذا تفعل الحكومة من أجله وبأمواله .
- جعل الجمهور على وعي بحقوقه والتزاماته .
- حث الجمهور على عمل شيء ما ، على سبيل المثال تطعيم أطفالهم ضد الحصبة .

لدى معظم أقسام المعلومات ثلاث وحدات تنظيمية : الصحافة ، النشر (الإعلان ، الكتب ، الأفلام) ، والتلخيص . COI وزارة خدمة عامة تنتج مواد النشر استنادًا إلى طلب الوحدات الوزارية المختلفة داخل وخارج "المملكة المتحدة" .

في عام 1975 ، كان نصف العاملين لدى COI يعملون في خدمات ما وراء البحار . كانت أولوياتهم توفير الآتي :

1. معلومات حول الإيجابيات السياسية ، الاجتماعية ، البيئيـة وخاصـة التطـورات الاقتصادية .
2. الإعلان عن المصدرين البريطانيين بما يدعـم المشروعـات المشتركـة ، الأغـراض التجارية وغير ذلك من الأحداث فيما وراء البحار .

3. الإعلان عن المنتجات ، العمليات والخدمات الجديدة والمحسنة بما يظهر الصناعة البريطانية على أنها تنتج السلع التي يريدها المشترون عبر البحار .
4. التوسع في النشر عن السلع والخدمات التي يعتبر تميزها ذلك الذي يعكس مصداقية الصناعة البريطانية ككل .
5. تصمم الإعلانات المنشورة لإظهار إنجازات واعتمادية قطاعات الصناعة والتجارة البريطانية .
6. الإعلان عن البحوث والتطوير التي تظهر أن المصدرين البريطانيين مدعمين بالمبادرات العملية والتكنولوجية وتسير طبقًا لنتائجها المحققة .

PR في الحكومة المحلية

طبقًا لـ Brain Harvey, (1995) تختلف السلطات المحلية اختلافًا كبيرًا في الأهمية التي يضعونها على الممارسة المهنية للعلاقات العامة . لقد سجل الأهداف التالية لوظيفة العلاقات العامة .

- إنشاء ، تحقيق وتوقع خاصية وهوية سلطة الهيئة المعنية .
- خلق الفهم لسياسات ، إجراءات وأنشطة السلطة بالمحافظة على أن يكون العملاء على علم واطلاع كامل بقدر المستطاع .
- الاستجابة الملائمة للنقد الموجه إلى السلطة .
- إنشاء وتحقيق قنوات فعالة للاتصال الجماهيري المتاح إلى السلطة المحلية ، وتطوير نطاق كامل من الأساليب الملائمة .
- خلق وتحقيق وعي داخل السلطة عن الحاجة إلى الاتصال مع مجموعات العملاء المختلفة ولضمان مستوى متواصل من الاستجابة لحاجات وآراء العملاء.
- بصفة عامة ، إدارة وظيفة PR في السلطة المحلية وتقديم النصح والمشورة حول مضامين PR الخاصة بسياسات وأنشطة السلطة وصياغة سياسات PR .

تلجأ السلطة المحلية أكثر وأكثر إلى استخدام بحوث التسويق للحصول على الفهم من عملائها . توفر بحوث السوق أساسًا واضحًا لمباشرة الأنشطة وتشكيل السياسات المستقبلية ، بالإضافة إلى قياس الرضا عن الخدمات القائمة (Harvey, 1(1995 .

تشكل "قوانين الحكم المحلي" في عامي 1986 ، 1988 الأساس في القيود القانونية التي فرضت على العلاقات العامة لدى السلطات المحلية . هذه والتشريع اللاحق المذكور أدناه قدمته حكومة Thatcher المحافظة التي سعت إلى تقييد سلطات الحكومة المحلية . يمنع قانون 1986 السلطات المحلية من إصدار منشورات سياسية . يجب الاحتفاظ بحساب خاص عن مصروفات النشر ، وتم تعريف النشر على أنه "أي اتصال ، بأي شكل يخاطب الجمهور بصفة عامة أو فئة منه" . يضع قانون 1988 العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تقرير إذا ما كانت أية مادة معدة للنشر لها تأثير عام على الأحزاب السياسية . في عام 1988 أيضًا ، صدر "قانون الممارسة المعتمدة في مجال النشر لدى السلطات المحلية ، والذي يغطي المحتوى ، الأسلوب ، مادة الموضوع ، التكاليف ، البث ، الإعلان ، الاستقطاب للتعيين ، النشر عن أعضاء معينين في السلطة ، التوقيت . يحث القانون على أن المحتوى يجب أن يتفق مع وظائف السلطة المحلية . تم التركيز على التكاليف ـ الفعالية . يوجد اعتراف بحاجة السلطات المحلية إلى النشر وشرح سياساتها وقراراتها ، ولكن التحذير يتناول استخدام الأموال العامة لإغراء الجمهور على التمسك برأي معين حول سياسة معينة . ينصح بالاستهداف الدقيق لجمهور المعلومات ، ولكن في نفس الوقت يجب العمل على جعل المعلومات متاحة لكل أولئك الذين يحتاجون إليها .

ليس هناك قيود على نشر التعليقات التي يقوم بها المسئولون بالمجلس المحلي ، ولكن النشر الذي يتناول أعضاء السلطة بأشخاصهم يكون قاصرًا على أولئك الذين يمثلون المجلس ككل مثل المحافظ ، قائد المجلس أو لجنة معينة .

المستقبل المتغير

على الرغم أن انتخابات محافظ مدينة "لندن" ركزت على شخصيات أولئك المرشحين ، فإنها قد أعطت مؤشرًا لخطط حزب العمل الحاكم لتغيير هيكل كيفية عمل المجالس المحلية . مع تزايد ضعف التجهيزات أثناء الانتخابات المحلية ، فإن المجالس المنتخبة يعتبر تمثيلها لأولئك الذين يؤثرون على حياتهم تمثيلاً هزيلاً . انتقال السلطة إلى الجمعيات العمومية في إقليم "اسكتلندا وويلز" ، واستمرار الجهود

لخلق برلمان ناجح "لأيرلندا الشمالية" يعكس جدول أعمال الحكومة حول تشجيع الإقليمية كسياسة ، ومن ثم مخاطبة البعد الديمقراطي . أنعش إنشاء "هيئة لندن الكبرى" في 3 يوليو 2000 مجلس لندن ككل ، الذي يشرف على عدد من المجالس في مدن صغيرة ويوفر استراتيجية موحدة للعاصمة . يتطلب "قانون الحكم المحلي 2000 أن تستشير المجالس مجتمعاتها حول كيف ترغب في الوضع الذي تكون عليه طريقة حكمها . سوف يكون الاختيار بين ثلاثة بناءات تنظيمية :

- انتخاب مباشر للمحافظ الذي يعمل مع مجلس حكم محلي يتكون من 10 أعضاء أو 15٪ من إجمالي عدد أعضاء المجلس أيهما أقل .
- انتخاب مباشر للمحافظ مع وجود مدير للمجلس .
- مجلس حكم يشكل من الحزب الحاكم أو التحالف مع وجود قائد يختار من الأعضاء .

عند الطلب سوف يجرى استفتاء بنسبة 5٪ من الدوائر الانتخابية لتقرر البديل الذي تفضله ويجب تطبيقه . سوف يكون مطلوبًا أيضًا من المجالس أن تشكل "لجانًا للفحص والتدقيق" والتي سوف تكون قادرة على مراجعة المحافظ ، مجلس الحكم أو موظفي المجلس حول قراراتهم ، وتقديم النصح والمشورة لهم حول الموضوعات المثارة وتقديم توصيات تتعلق بالميزانية . سوف تشرف "لجنة المعايير" على الموضوعات الأخلاقية ، وتتأكد من أن أعضاء المجلس يتصرفون في حدود "ميثاق السلوك" .

"فكرة أن السلطات المحلية سوف تعامل القاطنين الذين يخدمونهم بصفتهم مستهلكين ربما تكون قد ظهرت منذ عقد مضى كشيء مثير للضحك ، ولكن الآن كلمات الرقابة هي : الجودة والملاءمة (Adam Hill, 2000) . تتطلب مؤشرات الجودة والملاءمة من المجالس أن تثبت أن لديها استشارات عامة جيدة حول الخدمات ومن يوفرها .

لقد بدأت مجالس محلية عديدة تتناول حقيقة أن الوزارات أو الوحدات الإدارية المختلفة تحدد حدودها الخاصة في ضوء العلاقات العامة ، تضع وسائلها الإعلامية الخاصة وتصدر رسائلها المتصارعة . لقد قرر مجلس مدينة Lewisham تقوية وحدة اتصالاته المركزية لتوفير منهج موحد ، بينما أعادت Birmingham و Liverpool تنظيم وظيفة PR لجعلها جزءًا من علاقات المستهلك من أجل توفير مستوى من

التناسق . ومع ذلك يؤكد أحد الخبراء الذي عمل لدى هيئات محلية كثيرة أن التحدي الأساسي أمام مهنيي PR يتمثل في الاتصالات الداخلية ، لتمكين العاملين بالمجلس المحلي من فهم التحديات وتدعيمها .

تم اختيار دراستين حالة لتوضيح طبيعة PR في القطاع العام . واحدة من هيئة محلية والأخرى من "شرطة العاصمة" . تتضمن الأسباب المشتركة للحاجة إلى الشفافية والمساءلة العامة عبر نطاق واسع من المبادرات . كلتا الدراستين معرضتان لظروف خارجية لا تقع تحت سيطرتها ، مع وجود جدول أعمال وضعته الحكومة القومية لاعتبارات سياسية . لدى السلطة المحلية تعقيد إضافي يتمثل في العمل لدى ممثلين منتخبين .

دراسة حالة (1) : مجلس Milton Keynes (MK)

أصبحت Milton Keynes هيئة موحدة مع مجلسها الخاص في أبريل 1997 . لقد تم توظيف هيئات استشارية عامة مكثفة كجزء من تقديم اقتراح من أجل تشكيل مجلس الحكم . شاركت في هذه الاستشارات دوائر الأعمال ، المساجد ، الكنائس ، والجمهور العام منذ البداية . وضعت كل خدمات الأطفال في وحدة إدارية واحدة بدلاً من فصلها إلى أجزاء طبقًا للوحدات الانتخابية . بعد مضي ثلاث سنوات رسخت الآن العملية الاستشارية في عمليات المجلس التشغيلية . استخدمت اللوحات الإرشادية للمواطنين لإحاطتهم علمًا بالكثير من السياسات والممارسات المختلفة ، ابتداءً من فحص كيفية التعامل مع المسافرين إلى محتوى ملف ضرائب المجلس . يعقد كل سنة مجلس MK 2020 ، حيث يدعى ممثلون للجماعات عبر السلطة للمشاركة بآرائهم حول المدينة في المستقبل . العملية لها أيضًا طريقان ؛ بمعنى أن مجلس MK يعلن رسميًا عن محاولة لتحديد المرتبة الرسمية للمدينة ، ويطلب من كل تلك الجماعة أن تدعم تلك المحاولة بأنشطتها الخاصة .

عيّن Peter Heaton مديرًا للتسويق والاتصال في نهاية عام 1998 ، وكانت إحدى مهامه الأولى وضع استراتيجية اتصالات للمجلس المحلي . غطت هذه الاستراتيجية لماذا يجب أن يتصل المجلس ، ماذا يجب أن يوصله وإلى من . تناولت أيضًا كيفية

حدوث الاتصال في ذلك الوقت والتغيرات التي يجب إجراؤها ، بالإضافة إلى خطة التقييم وتحسين الأداء في المستقبل . كان هناك اقتراح بإجراء سلسلة من المراجعات لكل مجالات الاتصال . تضمنت التوصيات كيفية إدارة الاتصال بوسائل الإعلام ، مع تفاصيل حول كيفية تطابق هذا مع "قانون الحكم المحلي" 1988 وميثاق الممارسة "لهيئة النشر المحلية" .

في فبراير 1999 استخدمت نشرة المجلس المجانية The Messenger لإحداث تأثير جيد ، مع افتتاحية مدعمة تغطي الموضوعات المختلفة بالتفصيل . جاء في عدد يناير/فبراير مقال لتشجيع المواطنين على التصويت مشيرًا إلى الاختيار المفضل لدى المجلس . كانت قد أعطيت ثلاثة اختيارات وكلها تتضمن ارتفاعات في ضرائب المجلس مقترنة بتخفيضات في الخدمات ـ لم يكن هناك أية أخبار سارة . ومع ذلك ، كان المجلس قادرًا على الشروع في إجراء مقارنات مع السلطات المحيطة التي أظهرت أن ضرائبه كانت أكثر انخفاضًا من كل المجالس فيما عدا واحدا فقط . كان كل دافعي الضرائب في المدينة يرسلون أوراق اختياراتهم من بين البدائل الأربعة المطروحة ومعها تعليمات الاختيار . جرت عملية التصويت في الفترة من 1 إلى 19 فبراير 1999 . كان هناك شعور بأهمية إجراء استفتاء حول موضوع الميزانية بسبب الضعف الشديد في تجهيزات انتخابات السلطة المحلية . اشترك في الانتخابات 26٪ فقط ، ومن ثم ، فإن أعضاء المجلس الذين تم انتخابهم كانوا يمثلون فقط اختيار ربع القاطنين . ولجعل العملية الانتخابية أكثر سهولة بقدر الإمكان سمح بالتصويت عن طريق البريد أو التليفون . كان المستهدف مشاركة 30٪ من القاطنين ، ولكن تم تجاوز هذه النسبة ، ذلك لأن عدد المشاركين في الانتخابات وصل إلى 45٪ . في ضوء الديمقراطية فإن الاستفتاء كان أكثر فعالية من حيث التكاليف عنه في حالة الانتخابات . قال Peter Heaton ـ سبق الإشارة إليه ـ

« بينما كانت العملية الاستشارية تجري ، كانت لدينا اجتماعات لجان مستمرة لأنه كان علينا أن نبرر ميزانيتنا لأنشطة PR » . ثم واصل حديثه . « لابد أن يخضع كل شيء في الحكومة المحلية لمبدأ التكلفة الفعالية . على إدارة PR أيضًا

أن تضمن أن كل النسخ التي أرسلت من المجلس كانت سهلة المنال ومكتوبة بلغة واضحة وسليمة . استخدمت الإذاعة المحلية للتشجيع على التصويت ، وكان هناك شعور بقيمتها العالية . حظيت وسائل الإعلام بالتشجيع ، وذلك بتقديم ملخصات كمبادرة غير رسمية لوسائل الإعلام قبل العملية الاستشارية ، تبعتها اجتماعات واحد ـ إلى ـ واحد لشرح سياسات المجلس .

عقد مؤتمر صحفي لإعلان نتائج الاستفتاء (الاختيار) . قال Heaton : « كان المؤتمر الصحفي الأفضل من حيث عدد الناخبين ، لأنه لم يكن يعبر عن مأساة انتخابية » . جاءت إلى المؤتمر أيضًا الصحافة المحلية ، الإذاعة المحلية ، التليفزيون المحلي ، جريدة The Times ، مجلس Guardian . لقد استطعنا أن نضعهم في حالة اتصال مع المواطنين العاديين لإثراء تغطيتهم" . جاءت أغلبية التصويت في صالح البديل المفضل لدى المجلس ـ زيادة ضرائب المجلس بنسبة 9.8٪ . قد دعّم هذا بشدة حملة المجلس ، لأن البديل الأرخص ـ زيادة الضرائب بنسبة 5٪ لم يحصل إلا على 30٪ ، أما البديل الأعلى ـ زيادة الضرائب بنسبة 15٪ فقد صوّت لصالحه 24٪ . من بين الأشياء الجيدة التي أسفر عنها الاستفتاء كانت في أن الناس لم يكن تركيزها على حجم ما يدفعونه من ضرائب ، ولكن على حجم ما يريدونه من الخدمات التي يدفعون من أجلها .

استخدم الاستفتاء كأساس لممارسات مماثلة . في سبتمبر 1999 ظهرت مقالة في Messenger أشارت إلى خطط المجلس من أجل وضع الميزانية في السنة المالية القادمة ، بهدف الانتهاء من وضعها قبل بداية شهر أكتوبر . بينما لم يجر المجلس استفتاءً كاملاً آخر ، فقد تم تشجع المواطنين على أن يكون لهم إسهام مرة أخرى في عملية وضع الميزانية . نشرت استمارة استقصاء ، وعقدت ثلاثة اجتماعات عامة في أجزاء مختلفة من المدينة .

أثناء عملية التصويت ، أخذ كل أفراد PR بدورهم هذه الفرصة للإجابة على الاستفسارات العامة للمساعدة على سماع ما لدى الجمهور من أسئلة . « أعتقد أن طبيعة الأسئلة كشفت أنه بالنسبة للعلاقات العامة في مجلس المدينة ، فإن بدايتنا

كانت أكثر تدعيمًا مما كنا نريد أن نعتقده . أظهرت بعض الوسائل إننا احتجنا إلى إحاطة القاطنين علمًا بالعملية الديمقراطية أيضًا » .

يلخص Peter Heaton التحديات التي تواجه ممارسي PR في الحكومة المركزية : كثير من خدمات المجلس ليست مميزة ، على الرغم من أننا نعتقد بأن خدماتنا في MK على ما يرام . يصبح بعض الخدمات مقلقًا مع جهاز التسويق ذاته ، مثل مركز وقت الفراغ . ولذلك ، فإن الخدمات الشعبية تحولت إلى شظايا صغيرة ، ولم تظهر أنها تنتمي إلى المجلس بالمرة . إن ما ترك للمجلس من خدمات يتمثل في المراحيض العامة ، محاربة الفئران .

المشكلة الأخرى أن ما نفعله ليس مثيرًا بصورة جوهرية أو ملموسة مثل التخلص من الزبالة التي في الشوارع أو تعليم آلاف الأطفال كل يوم . إنها ليست أخبارًا .

كانت البداية في استخدام بحوث التسويق لاكتشاف ما يريده الناس بالفعل خطوة مهمة في PR السلطة المحلية . لأن لدينا الآن نظام "القيمة العظمى The Best Value" لقياس الأداء ، فإنه يمكننا أن نرى أيضًا التحسينات . توجد لجنة لتقصي الحقائق في Milton Keynes والتي تتكون من أعضاء يمثلون مجموعات المجلس المختلفة ، والتي تستطيع طلب عرض الأشياء عليها ثم تقوم بتشريحها إلى أجزائها المتعددة . توجد شفافية وصراحة أكبر كثيرًا مما كان عليه الوضع منذ عشر سنوات .

يوجد دائمًا في الحكم المحلي أبعاد إضافية للمساءلة . كل أعمالنا تباشر بصورة علنية . إذا أردت أن تعرف ما أحصل عليه من دخل كموظف في المجلس ، تستطيع هذا ، يمكنك أن تقف في اجتماعات المجلس وتطرح ما شئت من أسئلة حول عمل المجلس . كم يتمنى المرء أن تدار الشركات التجارية بنفس الأسلوب !

إننا خاضعون للمساءلة عما ننفقه ، لأنها أموال عامة . يوجد دائمًا شيء ما آخر يمكن أن تذهب إليه الأموال ، وعادة ينظر إلى العلاقات العامة على أنها من أعمال الرفاهية . يكلف الاستفتاء 70,000 جنيه إسترليني وهو ما يمثل مرتب اثنين من المدرسين . إنها دائمًا تمثل ربحًا معنويًا .

تاريخيًا ، لم نكن منصفين تمامًا عندما نحيط الناس علمًا بما نفعله . يوجد الكثير من المصطلحات المختلفة والمتداولة داخل الحكومة المحلية . على سبيل المثال ، يشير المخططون إلى تحولات شكلية ـ يعني هذا حمل الأفراد على تغيير طريقتهم في الانتقال ، وفي عبارة أخرى ، جعلهم يتوقفون عن استخدام سياراتهم كثيرًا . تضع PR إطار الاتصالات ، ولكن يصبح حينئذ من مهام كل مدير إجراء الاتصال بنفسه بفعالية . هناك أيضًا اختلاف حيث أنه بينما قد يتكون مجلس إدارة شركات القطاع الخاص من أعضاء يتراوح عددهم ما بين 9–13 عضوًا ، فإن المجلس المحلي يصل عدد أعضائه المنتخبين إلى 51 عضوًا ، بعض آراء هؤلاء الأعضاء تتعارض كلية مع آراء الآخرين ، وينظر إليها هؤلاء البعض على أنهم لديهم صلاحية استدعاء الصحافة المحلية ، إرسال خطابات مثيرة للجدل ، والحصول على إذون نشر تتعارض مع سياسات وقرارات المجلس . في الواقع ، فإنهم دستوريًا مسموح لهم بالتعبير عن آرائهم ، إن ذلك يمثل جزءًا من الصفقة مع الديمقراطية المحلية . ولكن أولئك المحليين لهم أيضًا دور في تمثيل المجلس .

من المهم أيضًا بالنسبة للمجالس أن يكون لها رؤية أوسع من تلك التي لدى المجموعات الصغيرة في داخلها . علينا أن نكسب عن طريق المناقشات الجانبية في الردهات "to lobby" أعضاء المجلس وموظفي الخدمة المدنية الأساسيين ، لأن الكثير من دخولنا تأتي من الحكومة المركزية وليست من ضرائب المجلس . نحن نعتقد بأننا لا نحصل على دخول كافية ، ولكن الكثير من الهيئات المحلية تعتقد أنها حالة خاصة .

علينا أيضًا أن نؤثر على القطاع التطوعي ، لكي يعرفوا بأننا نؤدي عملاً جيدًا . لدينا مجموعة من الجماهير شديدة التعقيد : دافعي الضرائب للمجلس ، القاطنين (قد لا يدفعون جميعهم الضرائب) ؛ مستخدمي المكتبات العامة ؛ أولئك الذين ليس لديهم أطفال أو بالغين ، والذين قد يستاءون من دفع ضرائب المجلس ، بينما 70٪ من حصيلة الضرائب تذهب إلى التعليم ؛ هناك أيضًا الكثيرون الذين يقيمون هنا ولكنهم لا يستخدمون الخدمات المحلية . الكثير من الخدمات التي نوفرها شخصية جدًا كما في التعليم والخدمات الاجتماعية ، وهناك دائمًا أزمات لابد من تناولها .

دراسة حالة (2) : شرطة العاصمة وحراسة المناطق المجاورة والجيران

على مدى السنوات الست الماضية ، كان على شرطة العاصمة Metroplitian (Met) Police أن تتصدى لما بعد مقتل الشاب الزنجي Stephen Lawrence في هجوم عنصري . أدى الشك لدى أسرة Lawrence حول إدارة التحريات لمقتل ابنهم في أبريل 1993 إلى مبادرة إجراء تحقيق داخلي ، ثم تحقيق آخر بناء على تعليمات "لجنة شكاوي الشرطة" ، وأخيرًا تحقيق عام انتهى بتقرير Macpherson في فبراير 1999 . احتوى التقرير على استنتاج بأن شرطة العاصمة (Met) تعتبر "عنصرية" استنادًا إلى مواد الدستور . ردًا على ذلك ، دشنت Met استراتيجيتها المتنوعة والتي اعترفت فيها بوجود آنذاك موضوعات تتعلق "بالثقة والمصداقية" بين الشرطة والمجموعات العرقية لفترة من الوقت . ونتيجة العمل مع لجنة المساواة العرقية Commission for Racial Equality (CRE) استمرت Met في عقد ندوات عامة وطرح ملخصات لتدعيم الاستراتيجية . ومع ذلك ، ومع وجود قوى عاملة تبلغ 27,000 ضابط شرطة ، 14,000 مدني ، توجد شكوك حول ما إذا كانت الاستراتيجية قد أحدثت تغييرًا على أرض الواقع ، أو أن الالتزامات وتوصيات اللجان والقادة بمكافحة التمييز العنصري قد وصلت إلى أفراد الخطوط الأولى لشرطة العاصمة Met فيما يتعلق بتعاملاتهم مع الزنوج في الشارع ، في كل الأوقات . الاتصالات الداخلية جزء حيوي من عمل PR داخل Met ، وذلك لضمان أن كل الأفراد أعضاء القوى الشرطية يفهمون سياسات منظمتهم .

لا يزال تأثير حالة Lawrence محسوسًا . حتى عندما دشنت Met استراتيجيتها المتنوعة ، فقد تعرضت للانتقاد من أجل أن تدخلها كان قليلاً جدًا ، ومتأخرًا جدًا . لقد قال Charles Dodsworth "نائب مدير الشئون العامة والاتصالات الداخلية" :

- نتعامل يوميًا مع مراسلي الجرائد في الصحف . إنهم يعرفوننا ، ويعرفون أنه في استطاعتهم الثقة بنا . لا يعني هذا القول أنهم لا يرغبون في انتقادنا ، ولكنهم بالتأكيد يفهمون المشكلات التي تواجهنا . لقد كان المراسلون الذين باشروا التحقيق في موضوع مقتل Lawrence من الوجوه الجديدة علينا . إننا

لم نعرفهم وهم لم يعرفونا . الكثير من النقد كان مبررًا ، ولكن بعد فترة قصيرة عدنا إلى المسار الصحيح وتعاملنا مع الموقف بجدية .

إنه يردد رأى Peter Heaton "في Met نرتكب كل أخطائنا علنًا" .

الوجه الآخر من عمل Met أنها لا تتعامل مع مجال متجانس . يقول Dodsworth "لقد أعدنا تنظيمنا الآن من خمسة مجالات داخل Met إلى ثلاثة . كل واحدة من المناطق السابقة خارج "لندن" كانت الأكبر من أية منطقة أخرى في بريطانيا ، وعلى قمة هذا توجد "لندن المركزية" مع وجود العائلة المالكة ، مع عدد ضخم من الحالات العامة البوليسية" . على سبيل المثال ، في عام 1998 أقيمت في لندن 354 مباراة كرة قدم (يوجد في دائرة Met 13 ناديًا لكرة القدم) ، 334 حدثًا رياضيًا آخر . داخل "كردون العاصمة" . يوجد 32 منطقة أو قرية سكنية ملحقة لكل منها مشكلاته وأولوياته .

يرأس كل من المجالات الثلاثة مساعد المفوض العام ، الذي يعتبر مسئولاً عن موضوعات معينة على مستوى العاصمة (لندن) ككل ، يقول Dodsworth : "إننا نعمل تقريبًا كاستشاريي علاقات عامة داخلية . نناقش كل من مساعدي المفوض العام حول ميزانياتهم المتاحة للحملات الإعلانية ، ونحاول أن نخطط مسبقًا على مدار العام" .

كما هو الحال مع الحكومة المحلية تخضع Met لتشريع خاص بها . يتجه هذا إلى أولوياتها في التنفيذ أكثر منه إلى كيفية ممارسة علاقاتها العامة . احتوى قانون 1998 في شأن "الجريمة وعدم الانضباط" التزام حكومة العمال لإصلاح نظام عدالة الشباب ، بناء تجمعات أكثر أمنًا ، وتحسين كفاءة نظام العدالة الجنائية . فيما يتعلق بالنقطة الأخيرة ، طُلِب من كل الهيئات الإسراع في الإجراءات ، زيادة التعاون والعمل في اتجاه حل المشكلات طويلة الأجل .

نشرت شرطة العاصمة Met قائمة شاملة بمؤشرات الأداء استنادًا إلى تقرير"مفوض عام الشرطة" لعام 1999/1998 . كانت Met سوف تتأثر أيضًا بانتخابات اختيار محافظ العاصمة (لندن) . ميزانية المحافظة تقريبًا 3 بليون £ . تكاليف Met الحالية

1.7 بليون £ . الالـتزام بمؤشـرات الأداء شمـل أيضًا عمليـات تشغيـل PR . يقـول Dodsworth : "بنيت كل ميزانياتنا قبل وبعد نتائج البحوث" .

تتحدث التشريعات الأخرى عن قيود المعلومات التي يمكن الكشف عنها . وكمـا جاء على لسـان Dodsworth : يجـب أن نكـون حريصيـن فـي تعاملاتنـا اليوميـة ، وحريصين في اللغة التي نستخدمها ؛ إذا ألقينا القبض على شخص ما ، لا نستطيع أن نعطي أسماءهم" . المجالات الأخرى التي يجب أن تكون أجهزة البوليس حريصة في إعطاء الآخرين الإذن بنشر المعلومات حولها ، عندما يكـون هنـاك احتمـال بـأن يسبب ذلك ذعرًا عامًا بين الجماهير . عندما أشاع البعض في أحد أحياء لندن وجود تلوث في المياه تحركت PR بسرعة وطلبت من الصحافة عدم نشر أية تفـاصيل إلـى ما بعد القبض على مثيري الشغب .

مشروع "حراسـة المنـاطق المجـاورة والجـيران" مثـال عـن عمـل الشرطـة مـع التجمعات المحلية لمكافحة الجريمة . عنـد تدشيـن المشروعـات الأصليـة فـي عـام 1983 أظهرت الإعلانات سيدات مسنات يراقبن الشارع من خلال شبكة الستائر على النوافذ . كانت المشروعات أكثر نجاحًا فـي أحيـاء الطبقـات المتوسطة . فـي عـام 1998 كان هناك 5,800 مشروع تغطي 800,000 فرد من سكان "لندن" استخدمت Met ملصقات تظهر أنواعًا من الحيوانات وهي تحرس ذاتها وتنظـر فـي كـل الاتجاهـات لترصد الأخطار القادمة وتنذر أعضاء الجماعة للتحرك بسرعة تفاديًا للخطر أو التكتل لمواجهته .

دعمت Met مشروعات كثيرة في المجتمع بما في ذلك وضع علامات في الشوارع للإعلان عن مشروع "حراسة المناطق المجاورة والجيران" وبرامج التدريب المتاحة على مستوى "لندن" لمنسقي المشـروع ، وترجمـة المـواد التدريبيـة والإعلانيـة إلـى اللغات الأساسية غير الإنجليزية . غطت الصحافة المشروع ودعت إلى تدعيمه ماديًا .

تركـز وحـدة Met لسـلامة المجتمـع والمشاركـة Community Safety and Partnership Unit (CSPU) على بناء مشاركة فعالة مع المجتمع ، و "حراسة المنـاطق المجاورة والجيران" جزء من هذا التوجه .

يعمل ضباط المجتمع ومكافحة الجريمة أيضًا مع مشروعات حراسة المناطق المجاورة والجيران ويحضرون الاجتماعات الأولية للأعضاء الجدد لتقديم النصائح والإرشادات حول الأمن وتوفير الترابط المحلي مع أعضاء المشروع . تهدف CSPU بالإضافة إلى تخفيض مستوى حالات السطو ، والتخريب المتعمد للممتلكات العامة وجرائم الشارع الأخرى ، إلى زيادة التزام Met للعمل مع كل أقسام وفئات المجتمع المحلي .

الفصل الخامس عشر

علاقات عامة المستهلك

Consumer PR

ينظر إلى العلاقات العامة في حقل علاقات المستهلك بصفتها اتصالات تسويق . التسويق كما رأينا ، عبارة عن تحديد حاجات المستهلك ، وكيف يمكن إشباع هذه الحاجات بصورة مريحة . إن المنظمات التي تصنف المستهلكين كفئة من جماهيرها الأساسية أو الجماعات أصحاب المصلحة فهي تراهم كمشترين لمنتجاتها . داخل حقل PR المستهلك ، يوجد العديد من التخصصات . على كل تخصص أن يتعامل مع وسيلة الإعلام المعنية داخل مجاله ونوعيات السوق . على علاقات عامة الموضة أن تأخذ مكانها في جدول توقيت فصول السنة ومعارض الممرات الضيقة في المدن الرئيسية مثل ميلانو ، لندن ، ونيويورك ، وأوقات السبق الصحفي للمجلات ذات التأثير ، وفي نفس الوقت التطلع إلى الشيء الأفضل التالي . على أولئك الذين يتعاملون مع العملاء الذين ينتجون سلعًا استهلاكية سريعة التغير أن يكون لهم مداخل مختلفة عنها في حالة أولئك الذين يتعاملون مع عملاء ينتجون السلع البيضاء (الثلاجات والأجهزة المنزلية الأخرى) والسيارات ، حيث يتخذ المشترى قرارًا سوف يكلفه مبلغًا كبيرًا من المال .

رأي Grunig and Hunt (1980) رسالة الرئيس الأمريكي Kennedy إلى الكونجرس في بداية عقد الستينيات (1960) ، باعتبارها القوة الدافعة المحورية لظهور برامج

علاقات المستهلك : أعلن Kennedy أربعة حقوق أساسية للمستهلك : حقه في السلامة ، حقه في أن يُسمع ، حقه في الاختيار ، وحقه في أن يحاط علمًا . تم تعيين اختصاصي المستهلك في وظيفة مساعد خاص لرئيس الجمهورية لشئون المستهلك للاستجابة لحاجات المستهلك . أعطت الشركات قيمة مضافة لمنتجاتها عن طريق تزويد المستهلك بأدبيات تعليمية عامة كما في حالة شركة التأمين التي أنتجت كتيبات عن كيفية إدارة الضغوط (ضغوط العمل وضغوط الحياة) وموضوعات صحية أخرى .

PR مقابل التسويق

ينظر غالبًا إلى العلاقات العامة والتسويق على أنهما خصمان . يميل أفراد التسويق إلى النظر إلى PR على أنهم جزء تابع من أدوات مستودع أسلحتهم . وفي الواقع تدعم دوائر الأعمال هذا عند تنظيم وظيفة الاتصال بها . ينظر أفراد PR إلى التسويق على أنه جزء من محيط مهامهم الوظيفية لأنهم أساسًا مهتمون ببيع المنتجات إلى المستهلكين . كل المنظمات في حاجة إلى علاقات عامة ، ولكنها ليست مندمجة كلها في نشاط التسويق . خدمة مكافحة الحريق تنفذ علاقتها مع المجتمع ووسائل الإعلام ، ولكنها لم تحاول أن تقنع الجمهور بأن يزيد من حرائقه لكي يستفيد أكثر بخدماتها .

ما هو واضح أن PR والتسويق يجب أن يكونا حليفين متضامنين ؛ يعملان معًا من أجل الأهداف المشتركة لمنظمتهم . يعطى Kitchen (1997) تفاصيل مسح أجراه بين أفراد PR والتسويق في سبع شركات بالمملكة المتحدة لاكتشاف العلاقة بين الوظيفتين . تم حصر مجالات التداخل . بينما تم الاتفاق بصفة عامة على الأهمية المتزايدة للعلاقات العامة ، فقد ظهر أن ميزانيات التسويق كانت لا تزال مرتفعة بصورة ملفتة . كانت النظرة للعلاقات العامة على أنها مهمة لتدعيم التسويق وذلك كما يراها المسوّقون ، ولكن أفراد الإدارة العليا المنفذين لمهام PR يرون ذلك على أنه مجال صغير جدًا ، وأن أولوياتهم تتضمن إدارة الموضوعات ، اتصالات العاملين ، والاتصالات على مستوى الشركة . ومع ذلك ، يوجد اتفاق عام بأن PR كانت جزءًا من اتصالات التسويق المتكاملة .

يسجل Cutlip ، Center and Broom (1985) سبعة أشكال من المساعدة لوظيفة التسويق التي يمكن أن تؤديها PR .

1. نشر الأخبار والأحداث المرتبطة بتدشين السلع أو خدمات جديدة أو محسنة .
2. تدعيم السلع والخدمات القائمة إلى حد أنها تستحق الأخبار عنها .
3. خلق صورة ذهنية إيجابية عن "الشركة المساندة للمنتج" .
4. الترتيب للظهور العام للجمهور من أفراد التسويق المتحدثين .
5. الكشف عن الرأي العام في مجالات التسويق .
6. تركيز اهتمام أخبار الوسيلة الإعلامية على مؤتمرات المبيعات والأحداث التسويقية الأخرى .
7. المساعدة في البرامج المتعلقة بحركة حماية المستهلك Consumerism .

يشير البند الأخير إلى حركة نشاط المستهلكين المتزايدة في توقعاتهم بأن السلع والخدمات التي يشترونها يجب أن تتطابق مع وعود المادة الإعلانية المرتبطة بها . يمكن رؤية أحد أوجه هذه الحركة في ظهور برامج حراسة المستهلك ، التي نشرت الحالات التي فشلت فيها الشركات في الاستجابة الجيدة لشكاوي الجمهور . في بداية التسعينيات (1990) كانت شركة Hoover موضوعًا لحملة عدائية قادها برنامج حراسة شئون المستهلك في إذاعة BBC ، حيث قدمت الشركة في برنامجها الترويجي حالات سفر مجانية عند شراء سلع معينة . أساءت الشركة تقدير حجم الطلب المتوقع على عرضها ، حيث كانت النتيجة أن الرحلات المجانية المحجوزة لم تكن كافية لتغطية عدد الأفراد المستحقين للسفر المجاني . تحول الإعلان الترويجي المربح إلى خسارة ضخمة للشركة . أرسلت إذاعة BBC باحثًا سريًا إلى إحدى شركات الطيران المتعاملة مع الأفراد المستحقين للرحلات ، حيث استطاع أن يسجل قيام أحد مديري شركة Hoover وهو يعطي تعليمات لموظفي شركة الطيران يحثهم على عدم تشجيع مستحقي الرحلات المجانية على التمسك بها . لم تحدد Hoover متحدثًا باسم الشركة إلى أن ألقى برنامج حراسة المستهلك الضوء على المشكلة عدة

مرات . أنهت الشركة خدمة مدير التسويق المسئول عن برنامج الترويج ، وفقدت الشركة جزءًا كبيرًا من مصداقيتها لدى المستهلكين .

اتصالات التسويق

يحدد Norman Hart (1995) اتصالات التسويق على أنها "عبر اتصالات المجلس للمساعدة على تحريك العميل المحتمل من حالة التجاهل إلى وضع اتخاذ القرار والإجراء" . ثم يستمر في وصف تبني العملية :

1. الوعي. يصبح الفرد عارفًا بالابتكار ولكن تنقصه المعلومات عنه .
2. الاهتمام. يستثار الفرد لكي يبحث عن معلومات ذلك الابتكار .
3. التقييم. يدرس الفرد مدى أهمية محاولة تجريب الابتكار .
4. المحاولة. يجرب الفرد الابتكار على نطاق ضيق لتحسين تقديره حول منفعته .
5. التبني. يقرر الفرد الاستفادة الكاملة والمنتظمة من الابتكار .

يقول Hart (1995) : "تتضمن اتصالات التسويق أي شكل من أشكال الاتصال التي تساهم في تحويل غير العميل إلى عميل ، ومن ثم الاحتفاظ بذلك العميل" .

يفترض Hart أن العملاء لا يشترون المنتج ولكن الرضا ، ولذلك يشترون الحفر وليس الحفّار . سوف تؤثر التعبئة والتقديم على هذا الإدراك . للحجم ، الوزن ، اللون ، والرائحة دور في قرار العميل وإن كان عادة على مستوى اللاشعور . اسم الماركة أيضًا جزءًا من "العرض الكامل للمنتج" .

كيف تتواءم PR داخل اتصالات التسويق ؟ تتكون العناصر التقليدية للمزيج التسويقي من أربعة عناصر تبدأ جميعها بحرف P ، وهي المنتج ، السعر ، المكان ، والترويج : Product, Price, Place, Promotion . يمكن أن يشير السعر إلى قيمة حسنة أو رديئة للمال ؛ في بعض الحالات يعتبر السعر المرتفع علامة على الجودة أو المكانة الاجتماعية المتميزة . يعني المكان نوع المنفذ حيث يمكن الحصول على المنتج ـ سوف تختلف النظرة إلى المنتج إذا كان يباع في كشك على رصيف الشارع عنه في حالة متجر كبير في شارع رئيسي . يشير الترويج إلى الوسائل الإعلامية

والرسائل المستخدمة للتأثير على قرارات المشترى . هنا حيث إسهامات PR أكثر تأثيرًا ، وتوفر تشكيلة من الأنشطة التي يمكن أن تدعم وتكمل الإعلان والتسويق . سوف يعتمد اختيار الوسيلة التي تستخدم لنقل الرسائل على السوق المستهدف ، ويشار غالبًا إلى الاتصال الأكثر فعالية على أنه "مزيج الوسائل الإعلامية" Media mix.

حجم السوق هم الاعتبار الأول عند تقرير أي الأساليب تستخدم عند الاتصال بالجماهير المختلفة . يطلق على مجموعة الأفراد المشاركة في اتخاذ أي قرار "وحدة قرار الشراء" Buying Decision Unit (BDU) . إذا كان عدد BDU فقط عشرة ، فإن الاتصال الشخصي يكون الوسيلة الأكثر ملاءمة . إذا كان العدد يصل إلى 1,000 فإنه يمكن استخدام البريد المباشر ، العروض البيانية ، أو البيع عن طريق التليفون . مع عدد 100,000 سوف يكون من الأفضل استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية . إعلان الصحافة يكون تأثيره فقط عن طريق النص والصورة ، ولكن إذا كان هذا في مجلة فإنه سوف يعيش فترة أطول منه في حالة إعلان TV . يتمتع إعلان TV مع ذلك بميزة الحركة ، اللون والصوت . ويبالغ في توظيف هذه المزايا عندما يكون العرض في السينما .

يقتبس Stone (1995) بحوثًا من السبعينيات والتي حددت ستة عناصر أساسية لها تأثير داخل الأسر عند اتخاذ قرارات الشراء للمنتجات المختلفة ، وهي : تأثير الرجل ـ تأثير السيدة ـ تأثير الأطفال ـ الرجل والسيدة ـ الرجل والأطفال ـ السيدة والأطفال . يلي هذا بحث في عام 1991 والذي وجد أنه كان للأطفال التأثير الأساسي عند شراء "ألعاب الفيديو" (61٪) ، وسيطرة السيدات عند شراء غسالات الأطباق (69٪) ـ مجال واحد فقط ساد فيه الرجل ـ إيريال تليفزيون الأقمار الصناعية (72٪) . معلومات قرارات الشراء يمكن أن تهم ممارسي PR عند تصميم الحملات الإعلانية ، اختيار الأساليب لحمل الرسائل حول منتجات معينة إلى جماهير محددة .

عند اختيار الوسيلة الإعلامية ، يجب أخذ التكلفة في الاعتبار بطريقتين . أولاً ، السعر الفعلي لاستخدام الوسيلة المختارة ، وإذا ما كان هذا السعر يتفق مع أرقام الميزانية المتاحة . ثانيًا ، يجب تقييم التكلفة لكل اتصال مستهدف للحكم على فعالية

الوسيلة ـ التكلفة . من الواضح أن الاتصال عن طريق أفراد البيع لكل اتصال مستهدف سوف يكون أعلى منه في حالة الصحافة القومية . يؤثر التوقيت أيضًا على اختيار الوسيلة ، وهذا يعتمد على متى تحتاج إلى توصيل الرسالة . يوصل التليفزيون ، الراديو ، الصحافة الرسالة خلال 24 ساعة . تأخذ الوسائل الأخرى وقتًا أطول .

تمييز المنتجات Branding

تهتم PR المستهلك واتصالات التسويق غالبًا بالعلامات التجارية ، قيمة اسم المنتج أو الشركة ، وكيف يؤثر هذا على سلوك المشترى . في بعض الحالات يكون اسم الشركة هو العلامة التجارية مثل Sony أو Kodak . قد يؤثر مثل هذا الربط بين الشركة والمنتج على قرارات المستهلك . في حالة أخرى قد يكون الاسم التجاري أكثر شهرة من الشركة المنتجة ، كما هو الحال في مساحيق الغسيل أو العلامات التجارية على عبوات الشاي .

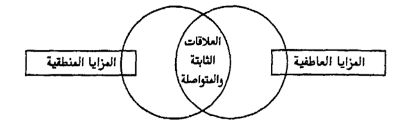
تشعر Naomi Klein (2000) بأن "دور تمييز المنتجات قد تغيّر كثيرًا وخاصة في السنوات الخمسة عشرة الأخيرة .. أصبحت العلامة ذاتها هي المنتج بصورة متزايدة . ومن ثم فإن Nike تعني الرياضة وليس الأحذية ؛ "ومايكروسوفت" عن الاتصالات وليس التجهيزات غير المادية Software . توظف الشركات الآن علامتها التجارية على كثير من منتجاتها المختلفة . تربط Klein هذا النشاط في تمييز المنتجات مع النزعة لدى الشركات متعددة الجنسيات لتحويل الإنتاج بعيدًا عن الأماكن حيث تشتري المنتجات ، وأشارت أيضًا إلى أخطار التوظف المشترك في الدول النامية . لقد استندت Kelein إلى المعارضات في باريس و"سياتل" حيث هاجم المشاغبون ماكدونالدز وأيضًا Starbucks كدليل على الردة ضد "علامات العولمة Global Brands".

يستنتج David Bright رئيس إدارة بحوث التسويق في بنك باركليز بأن تمييز المنتجات يعني أي شيء يحيط بعروض الشركة ، "من الاتصال الخارجي إلى سلوك الموظفين ، والأشياء المادية المحيطة . إنه يعتقد بأن كلا من العناصر المنطقية والعاطفية تدعم العلامات التجارية الثابتة والمتواصلة . انظر الشكل التالي :

شكل رقم 15-1

العلامات التجارية الثابتة

التوازن القوي بين المزايا المنطقية والمزايا العاطفية



السلوك الشرائي للمستهلك

يحتاج ممارس PR أيضًا إلى دراسة خصائص المستهلكين ، وما الذي يساهم في قراراتهم الشرائية . لقد تناول العديد من الكتاب الجماهير ودوافعها الشرائية . يحدد Grunig and Hunt (1984) أربعة أنواع من الجمهور :

- جماهير نشيطة في كل الموضوعات .
- جماهير متعاطفة في كل الموضوعات .
- جماهير نشيطة فقط في موضوع واحد أو عدد صغير من الموضوعات التي تهم تقريبًا كل واحد من السكان .
- جماهير نشيطة فقط في موضوع واحد .

ترتبط هذه الأنواع من الجماهير بموضوعات البيئة ، الأقلية ، والمستهلك . يناقش Grunig and Hunt أيضًا السلوك الذي وضعه Richard Carter والذي يرتبط بسلوك المستهلك حيث اقترح أربع مراحل في سلوك المستهلك :

- تطوير حاجة (اكتشاف) .
- البحث عن البدائل ومقارنتها .
- الشراء
- ما بعد الشراء .

إن الجماهير التي تتعرف على إحدى المشكلات ولا تشعر بوجود أية قيود ، من المحتمل أن يكونوا المستخدمين لمعلومات المستهلك الأكثر نشاطًا . وجدت بحوث Grunig and Hunt ثلاثة أنواع مختلفة من الجماهير المستهلكة عندما درسوا كيف يقرر الناس أي "سوبر ماركت" يتعاملون معه . أولاً ، جمهور الطبقة العاملة ، فكروا في مقارنة المتاجر ، ولكنهم كانوا مقيدين نتيجة نقص المواصلات لإجراء تغييرات . ثانيًا ، جمهور المهنيين كانوا مقيدين بالوقت ، وببساطة يتسوقون من أقرب "سوبر ماركت" . أخيرًا ، شعر جمهور الطبقة المتوسطة أنهم أقل تقييدًا . وكانوا قادرين على القيام بالاختيار من بين عدد من محلات "السوبر ماركت" . من المحتمل أن هذه المجموعة كانت الأكثر دراية ببرامج وإعلانات المستهلك .

يفترض Kotler أن الشراء نتيجة لعدد من المدخلات والمخرجات (Williams, 1989) . يتضمن المثير للشراء السعر ، الجودة ، إمكانية التواجد ، الخدمة ، الطراز ، البدائل ، الصورة الذهنية . يمكن توصيل هذه البنود إلى المستهلك من خلال قنوات عديدة مثل الإعلان ، رجال البيع ، الأصدقاء ، الأسرة والملاحظات الشخصية . بعد تشغيل هذه المعلومات ، يجري المستهلك اختيارًا للمنتج ، العلامة ، المتعامل معه ، الكمية والتكرار . هذا واحد من نماذج "الصندوق الأسود" العديدة ، والتي تركز على العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على السلوك . أفكار المستهلك تكون مخبأة في "صندوق أسود" ، وموظف التسويق يقيّم الأهمية النسبية للمثير الخارجي لكي يشكل استراتيجية التسويق .

تتضمن نماذج السلوك الأخرى نماذج المتغيرات الشخصية التي تأخذ في اعتبارها القيم ، المعتقدات والاتجاهات . تحاول النماذج الشاملة أن تضع في حسبانها العوامل الخارجية والمتغيرات الشخصية . للتعرف على ملخصات مفيدة عن المزيد من النماذج النظرية انظر (Williams, 1989) .

أجرى Keller and Aaker (1998) تجربة لاكتشاف ماهية أوجه الحملة التسويقية التي أثرت على تقييمات المستهلكين حول مصداقية الشركة . لقد افترضا وجود ثلاثة عناصر لهذه المصداقية : خبرة الشركة ، حيث كان يعتقد أن الشركة قادرة

على صنع وبيع منتجاتها بكفاءة ؛ الوثوقية في الشركة ، المدى الذي يعتقد فيه بأن الشركة أمينة ، يعتمد عليها وحساسة إلى حاجات المستهلك ؛ ومدى تقبل الشركة ، أو كيف يمكن أن تكون الشركة محبوبة ، ذات مكانة وجذابة .

لقد فحصوا ثلاثة أنواع من أنشطة التسويق بالشركة مع التركيز على المنتج ، الابتكار ، الاهتمامات البيئية ومشاركة المجتمع المعني بالشركة . لقد وجد أن خبرة الشركة كانت العامل الأكثر أهمية عند تقييم أي منتج جديد بدلاً من الاهتمامات المجتمعية أو البيئية . يفترض هذا أن المنتج الجديد الذي يقدم تحت علامة تجارية قائمة وقوية سوف يستفيد من هذا الترابط ، حتى إذا كان هذا المنتج خارج تشكيلة منتجات الشركة العادية . وهناك أمثلة عديدة في هذا الخصوص .

لقد ذكر France (1999) أن "سمعة الشركة تعتمد كثيرًا على قوة علامتها التجارية بنفس الدرجة في اعتمادها على جودة المنتجات التي تبيعها . في السوق التنافسية ، حيث يكون من السهل مقارنة المنتجات طبقًا للأسعار ، فإن علامة الشركة التجارية قد تمثل الاختلاف الوحيد في بناء ولاء المستهلك . يتفق كثير من الباحثين مع النتائج التي وصل إليها Keller and Aaker حول أهمية العلامة التجارية كميزة تنافسية للشركة . ومع ذلك يعتقد Giles Fraser :

« يهتم الناس بصورة متزايدة ليس فقط بالمنتج والخدمة التي يشترونها ولكن بالشركة التي تقف وراء المنتج . إنهم يريدون أن يعرفوا إذا ما كانت ممارساتها في التعامل أخلاقية ، إنها تدفع أجورًا جيدة لأفرادها ، وأنها تتحمل مسئولياتها إزاء مجتمعها » . (مقتبسة من France 1999) .

الاحتفاظ بالعملاء

لا تهتم الاتصالات التسويقية بالحصول فقط على العملاء ، ولكن تهتم أيضًا بالاحتفاظ بهم .

« من المقبول بصفة عامة أن حوالي 10٪ من العملاء غير الراضين هم الذين يتقدمون بشكواهم . هؤلاء يوفرون لك ولشركتك فرصة ممتازة لإرضائهم

والاحتفاظ بهم ، لأنهم قد حددوا هويتهم وأوضحوا مشكلتهم لك . عن الصامتين ونسبتهم 90٪ يمكنك أن تكون متأكدًا من أن 10٪ فقط سوف لا يشترون منك أبدًا مرة أخرى . الباقي ..... قد فُقِد ، ويمكن إلى الأبد . حتى إذا استطعت استعادتهم مرة أخرى فسوف يكلفك ذلك خمسة أضعاف ما تحصل عليه من عودتهم لمجرد الإبقاء على سعادتهم » . Stone (1995) .

يذكر Stone أن رضا المستهلك مصدره الجودة وتلبية التوقعات . يفترض Stone أنه من السهل بناء علاقات مع العملاء عندما يتم تقديم التدعيم اللازم مثل الجوائز أو نقاط المنح للمشترين المنتظمين (مثل زيادة كروت الولاء للسوبر ماركت) . يمكن أن تتضمن بعض التدعيمات خدمات إضافية مثل تصميمات مجانية للمطابخ من موردي وحدات المطابخ .

أصبحت الشركات تدرس الآن قيمة العميل مدى الحياة Lifetime Customer Value (LCV) . تأخذ هذه في اعتبارها تكاليف الحصول على العميل ـ البريد المباشر ، البحوث ، استثمار رأسمال ـ بالإضافة إلى الأرباح التي تتحقق عندما ينتظم العميل في ولائه . في دوائر الأعمال المتنافسة يجب أن يكون من بين عوامل الدراسة ، معدل تقلُّب العميل ، أو عدد مرات تحوله إلى المورد المنافس في أية سنة ، ومن ثم طول الفترة الزمنية لبقاء العميل المتوسط . تجري تقييمات السوق لكثير من أعمال التجارة الإلكترونية e-commerce على أساس افتراضات استنادًا إلى LCV . تقيم مؤسسة Amazon وعملائها البالغين 6 مليون عميل على أساس عائد سنوي قيمته أكثر من 3,000 دولار لكل عميل (Wileman , 1999) . تحتاج الشركات إلى تحديد إذا ما كان بعض العملاء غير مربحين ، بمعنى أن تكلفة الحصول عليهم والاحتفاظ بهم أعلى كثيرًا مما ينفقونه على الشراء في المقابل .

في العلاقات العامة في مجال الموضة يكون التركيز مكثفًا على علاقات وسائل الإعلام . تلاحظ الشركات زيادة ملفتة في المبيعات عندما يظهر أحد منتجاتها في مجلة أو صحيفة : "يأتي الناس إلى المعارض ويسألون عن المنتجات التي قد شاهدوها" . إن الصحافة المحلية والقومية مهمة في استهداف العميل المرتقب .

يطور ممارسو PR الموضة ـ بسبب حواراتهم مع محرري الموضة قنوات ـ معلومات ذات اتجاهين بين منظماتهم وصحافة الموضة ، وبالتالي ينمون وعيهم عن اهتمامات المستهلكين واتجاهاتهم .

يجب أن يمتد هذا الوعي بحاجات المستهلك إلى علاقات الموظفين ، وخاصة في قطاع تجارة التجزئة . إن السمعة الطيبة التي يمكن أن تتحقق من خلال العلامة التجارية والشركة يمكن إن ينال منها ضآلة خبرة العميل في المتجر . يقول Peter Hutton من شركة MORI « إن الدراسة الأساسية الأولى التي كشفت بأن سعادة والتزام العاملين تؤدي إلى سعادة وولاء العملاء أجريت في بداية التسعينيات (1990) بواسطة Seargs Roebuck في الولايات المتحدة . لقد كان لهذه الدراسة تأثير ضخم » . لقد وجدت Linda Barber في معهد دراسات التوظف أن المتاجر حيث كان العاملون أكثر رضًا (إدارة جيدة ورعاية ممتازة) حققت 200,000 جنيه إسترليني زيادة في المبيعات في كل شهر (F. Murphy, 1999) ومن ثم فإن PR المستهلك تحتاج إلى ربطها بالموارد البشرية والاتصالات الداخلية لكي لا تتبدد جهودهم .

أنواع الحملات

من المفيد عند هذه النقطة العودة إلى أنواع حملات PR المتاحة حتى يمكن النظر إلى أنشطة PR في مجال المستهلكين كجزء من كل أكثر اتساعًا . نقلاً عن Patrick Jackson كتب (Newsom et al., 1993) بأن هناك ستة أنواع من الحملات

- وعي عام .
- معلومات مع وعي .
- تعليم عام .
- تدعيم الاتجاهات والسلوك .
- تغيير الاتجاهات .
- تعديل المستهلك .

يصور Hendrix (1995) تأثير وأهداف برامج علاقات المستهلك . قد تتضمن الأولى المعرفة المتزايدة عن منتجات الشركة ، الترويج للحصول على المزيد من الرأي الإيجابي تجاه الشركة ، الحث على المشاركة في برامج علاقات المستهلك ، والتشجيع على المزيد من التغذية المرتدة من جماعات المستهلك . تستلزم الأخيرة

توزيع الكثير من النشرات ، إقامة ندوات العميل المستخدم ، وإجراء مقابلات مع جماعات العميل المهمة . يجب تدعيم كل هذه الأهداف ببحوث مسبقة داخل اتجاهات المستهلك ، ويعبر عنها في صورة نسب مئوية وقياس متدرج زمنيًا . تتضمن بعض الأنشطة التكتيكية لتلبية هذه الأهداف نصح الإدارة والموظفين حول قضايا المستهلك ، تطوير نظام كفء لاستجابة المستهلك ، مناولة شكاوى المستهلك خلال مكتب علاقات العميل ، إقامة صلات مع جماعات المستهلك الخارجية النشيطة .

تم اختيار الدراسات الحالية التالية لتوضيح المناهج المختلفة إلى PR المستهلك . تتناول الحالة الأولى العمل الذي تباشره شركة استشارية للعلاقات العامة Cicada PR من أجل شركة أغذية عائلية صغيرة في مدينة Yorkshire .

دراسة الحالة (1) :

شركة Shepherds Purse Cheeses LTD وعلاقات عامة Cicada

تعتبر هذه الشركة من أكبر منتجي أنواع جبن الألبان الرخيصة في "المملكة المتحدة" ومقرها Thirsk . إنها شركة عائلية صغيرة تستخدم ثمانية أفراد . تنتج هذه الشركة عشرة أنواع من الجبن بما فيها "Feta يوركشاير" والتي حصلت على الميدالية الذهبية في جوائز الجبن البريطاني في أكتوبر 1997 (شكل 15-2)،

شكل رقم 15-2

الميدالية الذهبية في جوائز الجبن البريطاني



اكتشف المدير العام الإداري أن Feta قد سجلت منتجًا يتمتع بحماية مصدر التصميم Protected Designation of Origin (PDO) وذلك طبقًا للتشريع الأوروبي في عام 1996 ، ومن ثم فإن Feta المنتجة في اليونان هي التي يمكن أن تحمل هذا الاسم . كان لابد من مرور خمس سنوات قبل أن يخضع اسم المنتج للتغيير .

عملت شركة Shepherds بالاشتراك مع الهيئة الاستشارية Cicada PR لتطوير استراتيجية لزيادة مبيعات "الجبن" ، وأيضًا لجعل المستهلكين على دراية بالحاجة إلى تغيير الاسم ، لأن بريطانيا ليست هي البلد المصدر للمنتج ولكن اليونان . تقرر أيضًا اللجوء إلى جماعات الضغط على الحكومة لتغيير PDO حول Feta . صممت حملة لمقاومة التشريع الأوروبي ، مع التركيز على أن تغيير الاسم ، يمكن أن يكون له تأثير سلبي على مبيعات "Feta يوركشاير" وبالتالي تعريض هذه الشركة الصغيرة لأضرار خطيرة .

مزجت الحملة بين العلاقات الصحفية وجماعة الضغط . مبدئيًا ، كانت الحملة متجهة إلى الصحافة المحلية وإصدارات الأعمال على مستوى المنطقة . التقطت الصحافة القومية القصة . حصلت Judy Bell المدير الإداري بالشركة وابنها Justin على دراسة في علاقات وسائل الإعلام ، وظهر على قنوات الإذاعة والتليفزيون المحلي والقومي . تجاوب الجمهور بشكل ملحوظ مع هذه الحملة ، وكتب كثيرون إلى الشركة يقترحون أسماء جديدة لمنتجهم من "الجبنة" .

بجانب هذا ، استهدفت الحملة الاقتراب من كل مواطني "يوركشير" طلبًا للتدعيم. أجاب أكثر من 34٪ في ردود إيجابية . وصلت المسألة إلى مجلس العموم البريطاني حيث طالب بعض الأعضاء التدخل لإنقاذ جبنة "Feta يوركشاير" .

في 16 مارس 1999 ألغت "**محكمة العدل**" تسجيل اسم Feta على أساس أنها PDO . يضاف إلى ذلك ، أن هناك عددًا من الشركات المنتجة للألبان طلب توزيع Feta يوركشاير ضمن مجموعة منتجاتها المحلية . ارتفعت المبيعات في عام 1999 بنسبة 30٪ . تقول Judy Bell "كنا شركة صغيرة ناجحة ، ولكننا غير مشهورين على مستوى البلد . لم نكن نحلم قط أن PR يكون لها هذا التأثير الإيجابي على نتائج أعمالنا" .

دراسة الحالة (2) :

شركة سيارات Daewoo وعلاقات عامة Jackie Cooper

دشنت شركة Daewoo في أبريل 1995 إلى الجمهور في "بريطانيا" مع وجود هدف وضعته الشركة الكورية الأم بتحقيق واحد في المائة في السوق في السنة الأولى . على الرغم من أن ذلك قد يبدو مستهدفًا صغيرًا ، فإن شركتي Daewoo و Hyundai المتنافستين الرئيستين في كوريا سوقها الأم ، لم تحقق ذلك على مدى عشر سنوات من دخولها السوق البريطانية . في أبريل 1995 أصبحت Daewoo ببساطة السيارة الآسيوية الأخرى في سوق مزدحم بالفعل .

كانت المهمة التي وضعتها الشركة الأم تعني أنه على فريق إدارة Daewoo أن يفعل شيئًا ما آخر مختلفًا جدًا عن المنتجين الآخرين . كان المنهج الذي اتخذته الإدارة يتمثل في حملة تقليدية تسويقية تركز على العميل . أولاً ، أجريت مسوحات لاكتشاف ماذا يحب الجمهور وماذا لا يحب حول شرائه للسيارات . كان هناك عرض افتتاحي لعدد 200 سيارة مجانية لمدة عام في مقابل تغذية مرتدة عن العملاء . جاءت الاستجابة رائعة . مثل هذه الأساليب لجذب الانتباه ، كانت تعني أنه في السنة الأولى ارتفع وعي الجمهور بالسيارة Daewoo من نسبة 4٪ إلى 98٪ .

أظهرت نتائج المسح أن العملاء لم يفضلوا عملية التفاوض عند شراء سيارة جديدة ، وأن السعر الفعلي كان عادة 1500-2000 £ فوق السعر المسجل مع التسليم ، ضرائب الطريق والإضافات الأخرى . شعرت السيدات أيضًا أن بائعي السيارات كانوا يحاولون خداعهن . استخدمت النتائج في وضع حزمة كاملة مع الخدمة المجانية شاملة قطع الغيار والعمل لمدة ثلاثة سنوات ، دون أية إضافات على السعر ، وتغطية كاملة لعيوب الصناعة . يقول Alison Moran المدير التسويقي لسيارات Daewoo في بريطانيا : « مبدئيًا ، لم نفترض أبدًا أن نقول أنه كان لدينا السيارة التي لا تنافس . ركزنا دائمًا على الخدمة ، والفوائد للعملاء . لقد بعدنا عن صفحات السيارات والمجلات المتحمسة ، لأن غالبية جمهور شراء السيارات لا يريد الذهاب إليها . كان تصميمنا لمنافذ التوزيع مع أماكن لعب الأطفال والمقاهي » . أدى هذا المنهج

أن تستعين Daewoo بشركة استشارية في مجال العلاقات العامة هي شركة Jackie Copper PR (JCPR) والتي كانت أكثر شهرة لدى عملاء المستهلكين ، بعد ستة أشهر من التدشين .

يقول Robert Phillips المدير الإداري لشركة JCPR : « إنه لدينا رفض عنيد للعلامات التجارية البراقة ، وكان هذا ما تفعله صناعة السيارات على مدى سنوات طويلة . مع Daewoo كان لدينا ملخص لإرساله على نطاق واسع من بيئة المستهلك . درست JCOR كيف كانت معاملة السيدات السائقات في معارض سيارات Daewoo . أرسلنا لذلك ، سيدة في ملابس مختلفة إلى منافذ التوزيع . استطاع الرجل الذي أرسل إلى نفس المنافذ أن يحصل على أسعار أفضل كثيرًا . وضعنا خطة مع محرري المجلات النسائية ، التي لم يحدث أن اتصل بها أي منتج أو موزع في مجال صناعة السيارات . دعي أيضًا إلى برنامج تليفزيوني السيدات السائقات في مسابقات "رالي" والميكانيكيون لإعطاء تعليمات إلى الصحفيات حول المناورات والصيانة . يقول Phillips : « إننا لم نقدم عرضًا تقليديًا للسيارات مع Matiz . إنها كانت قصة مصورة ، وتمت تغطيتها في الصحافة النسائية ، صفحات المشتريات والموضة . لقد سبق تدشين Ibiza الجديدة ، Jaguar الجديدة ، Rover الجديدة في المملكة المتحدة . يقول Moran مدير العلاقات العامة : « لدينا بالتأكيد الآن قصة كبيرة جاهزة للسرد أيضًا » .

> يمثل المركز التقني في Worthing استثمارًا ضخمًا في المملكة المتحدة . لدينا فريق متحمس ، الشباب يصمم ويضع أنماط منتجات Daewoo على مستوى العالم من منظور الذوق الأوروبي لجعلها أكثر جاذبية . إنها تقدم للمدينة 15 مليون جنيه إسترليني سنويًا ، وقد حولت المدينة إلى أكثر المناطق ازدهارًا في البلد ، بعد أن كانت مرشحة للتقاعد .

بينما كانت سيارات Daewoo نادرًا ما تحتاج في تغطيتها إلى إطراء ، فقد شعر Moran بأن تفاصيل المنتجات والحوار مع العملاء يوفر القوة للشركة ، ولذلك أصدرت الشركة إذن نشر لتدشين سيارتها الجديدة Nubira تحت عنوان : The New

Daewoo Nubira ، وقد نشر في 22 يوليو 1999 ، ومن ثم يقول Moran :

« عندما دشنـا Nubira أنشأنـا لجنـة محكميـن مـن المسـتهلكين وسـجلنا تعليقاتهم وعندما دشنا النموذج المعدل الجديد في صيف 1999 ، أخذت هذه التعليقات في الاعتبار بما في ذلك تدعيم أفضل للظهر في الكراسي » .

إن التركيز على العميل جزء داخل بنـاء سياسـة الشركـة الأم فـي كوريـا . يقـول Moran : « لقد أعلن رئيس مجلس الإدارة أن العمـلاء الذيـن يتعـاملون مـع Daweoo منذ فترة يجب أن يحضروا إلى كوريا ليروا بأنفسهم كيف تصنع السـيارات ، ولكـي يشعروا بأنهم جزء من عائلة Daewoo » .

من الممارسات الجديدة الأخرى التي قدمتها Daweoo كـانت بيـع سـياراتها عـن طريق منافذها الخاصة ، مـع موظفيـن تدفـع لـهم أجورهـم بـدلاً مـن الاعتمـاد علـى العمولات . يقول Moran : « إن هذا النظام يكلـف الكثـير فـي الإعـلان ، التسـويق والعلاقات العامة ، وإذا فقدتهم عليك أن تنفق كل هذا مرة أخرى من جديد » .

على مدى سنوات كان منتجو السيارات ينفقون مبالغ ضخمة على الإعلان ثم يسلمون عميلهم ليواجه التعاملات مع طرف ثالث . لم يكن لديهم أبدًا أية سيطرة على التدريب ، ومناهج مواقع البيـع . نحـن لدينـا سـيطرة مبـاشرة علـى الصورة الذهنية ، التي يراها العميل ، وهذه ميزة كبرى في السوق » .

يتم العمل الداخلي والاستشاري معًا جنبًا إلى جنب . وهذا يتضمن أيضًا موظفـي إدارة التسويق وشئون المستخدمين والاستشاري معًا جنبًا إلى جنب ، وهـذا يتضمـن أيضًا موظفي إدارة التسويق وشئون المستخدمين . يقول Phillips ، « إننا نجد متعـة في العمل المشترك حيث لا توجد أية جهة تدعي ملكيتها للأفكار » . يقول Moran : « إن الترويج لبيع السيارة 4x4 ، كانت أساسًـا فكـرة PR . إننـا فقـط مجـرد شـرارة تضيء شمعة أمام طريق كل منا : ينعكس هذا داخليًا .

لا يبدأ الإعلان قبل أن تكون السيارات معروضة للبيع ، ولكن أنشطـة PR تبدأ حوالي سنة مقدمًا للحث على التطورات . كان لدينا اجتماعـات منتظمـة

محلية وقومية ، حيث تقدم المفاهيم الابتكارية ، لكي نكون جميعًا على دراية بما هو في طريق الإنجاز . تمتاز قاعدة الموظفين بأنهم شباب ومتعاونون . نستطيع أن نأخذ حينئذ أفكار الحملات لكل منا ، وينفذها كل منا في دائرة اختصاصه .

يقول Phillips : « لقد كانت العلاقات العامة هي المادة الأسمنتية التي تشد أركان مبني كل المنظمة معًا . الفريق هنا ملتزم بالعلامة التجارية ، ولديه العاطفة والطاقة التي قد أشعلت حماس الوسائل الإعلامية أيضًا » .

يوضح Ian Withington مدير قسم بالشركة الاستشارية JCPR أيضًا ، كيف إن العلاقات العامة يمكن أن تعظّم فرص وسائل الإعلام الخاصة بالممارسات الاستشارية .

مع وجود 1,000 سائق لاختبار سيارة Nubira ، تبين وجود "جده" بينهم بما أتاح اختبارًا للارتطام . وجدنا أيضًا سائقين في جسارة "جيمس بوند" . كان لدي سائقي الاختبار بعض وسائل الإعلام المحلية التي استطعنا الاقتراب منها مع ما لدينا من صور فوتوغرافية وحكايات ـ يعتقد Phillips أن التزام الشركة الاستشارية JCPR بالعلامة التجارية يعتبر شرطًا مسبقًا .

لا يمكننا أن نفعل أي شيء ينال من عدالة العلامة التجارية ، أو أي شيء يتعارض مع الإعلان أو التسويق . توجد ثقة بيننا وبين العميل . يجب أن يكون لديك شغف بالعلامة التجارية أو شغف بالتحدي للقيام بعلاقات عامة جيدة من أجل المنتج .

امتد الشغف إلى عملاء آخرين مثل شركة Procter & Gamble وشركة Baileys.

التقييم مبني داخل كل ما تفعله JCPR . يقول Phillips : « نحن لا نوفر ضمانات ولكن نستطيع أن نقيّم . دائمًا محاولة استخدام كل من الأساليب الكمية والكيفية . يتضمن هذا أحيانًا محاولة قياس التأثير المتتابع لتوصيات العميل :

حديثًا أوجزنا إرشاداتنا لحمل الأفراد على التحدث عن علامة تجارية محددة . شكلنا مجموعة تركيز ، وسألناهم عن الأفراد الذين تحدثوا معهم

عن العلامة، ثم أدخلنا أولئك الأفراد الجدد في التجربة ، وهكذا . أردنـا أن نقيس ماذا كنا نحاول أن نفعله ـ التغطية الصحفية لا تفعل ذلك .

كما يساير شغف Phillips وشغف فريقه لعملائه شغفه الشخصي بمهنته ، حيث يقول : « PR تمثل بنك معلومات المنظمات في الألفية الثالثة » .

[اقتبس هذا من المقابلات التي أجراها المؤلـف مـع JCPR وسـيارات Daeweoo حيث يقدم المؤلف الشكر لجميع المشاركين] .

لا تستطيع PR أن تكون حصـن آمـان ضـد كـل الأخطـار . أدت المشكـلات فـي الاقتصاد الكوري إلى إفلاس Daewoo في عام 2000 .

الفصل السادس عشر

العلاقات العامة : الأعمال ـ إلى ـ الأعمال

PR: Business - to - Business

« لم تتزايد أهمية أي جمهور بالقدر الذي تزايدت به في مجال تجارة التجزئـة » . هذا ما قاله Bernstein, 1989 . وبعد ذلك ناقش عدم ملاءمة الإعلانات التي تلح على تجارة تجزئة البقالة لكي يبدءوا التخزين الآن » . علـى المنتجيـن أن يتحدثـوا إلـى تجار التجزئـة ، وأن تكـون صياغـة عروضـهم لحمـل تجـار التجزئـة علـى تخزيـن بضاعتهم . عليهم أيضًا أن يكونوا حريصين عند تعاملهم مع موزعيهم ، ألا تتنـاقض رسائلهم مع ما يعطونه إلى الأطراف صاحبة المصلحة الآخرين .

الصياغة المتناسقة

في غير سلع البقالة ، يكون على المستوى مـن الأهميـة ضمـان التناسـق ، أثنـاء صياغة تلك الرسالة إلى ذوي الاهتمام المعين من الأطراف صاحبة المصلحة . دوائر الأعمال التي قد ترغب دوائر الأعمال الأخرى في الاتصـال معـها هـي أيضًـا ليسـت متجانسة . قد يكونون موردي مواد خام ، ولذلك يكون عليهم أن يفهموا الشركة مـن حيث نظامها ، حاجاتها ، وفرص سوقها . يجب تلبية المواعيد النهائية ، وتسديد الفواتير لكي تتلاءم مع التوقيتات للشيكات مستحقة الدفع لتفادي المنازعات المالية . إنـهم قـد يوزعـون منتجـات الشركـة ـ القليـل مـن المنتجيـن يبيعـون مباشرة إلـى المستهلك ، ولكنهم يتعاملون من خلال تجار التجزئة والوكلاء . قد تأثر هذا المجال

بالارتفاع في التسوق عن طريق الإنترنت مع مبيعات مباشرة لتذاكر الطيران والكتب إلى الجمهور . ومن ثم ، فإن تجار التجزئة في مجالات معينة يحتاجون إلى تدعيم من المنتجين لتشجيع المستهلكين على التعامل مع منافذهم . بالنسبة لبعض الشركات ، تتمثل دوائر الأعمال الأخرى في عملائهم ، بسبب طبيعة السلع التي ينتجونها ، مثل الآلات الثقيلة .

أحد الأمثلة التاريخية لتوضيح أهمية العلاقات العامة بين دوائر الأعمال ـ إلى دوائر الأعمال في تسهيل وصول المنتجات إلى السوق تجسده شركة Birds Eye . عندما قدمت شركة الأغذية المجمدة ، كان القليل من تجار التجزئة لديهم ثلاجات تمكنهم من تخزين وبيع المنتجات . في ذلك الوقت كانت الإعلانات المباشرة وأنشطة PR إلى المستهلكين بلا جدوى ، حيث لم يكن هناك إمكانيات لديهم لشراء المنتجات . من ثم ، كان على Birds Eye أن تدير برنامج PR مع تجار التجزئة لكي توضح لهم مزايا شراء كبائن الثلاجات ، وتخزين المنتجات ، قبل أن تبدأ أنشطة المستهلك .

تصنّف مجلة Management Today استشارات PR على أنها تعمل في مجال الأعمال ـ إلى ـ الأعمال (BTB) ، وعمليًا ، كسبت شركة Countrywide Porter Novelli جائزة تصنيف الأعمال ـ إلى ـ الأعمال Unisys Service Excellence Awards في عام 1999. كانت خصائص الشركة الرابحة هي "قيادة قوية، رؤية واضحة، وقيم موحّدة ، والمنهج الاستشاري القائم على المساءلة وخدمة عملائها . من الأقوال المقتبسة للمدير الإداري Paul Miller : « إثبات أن PR تدفع كوبونات للأسهم قابلة للقياس يعتبر جزءًا حيويًا في رضاء المستهلك » .

سندريللا ؟

Paul Vousden الشريك المدير في VLP الشركة الاستشارية التي تتخصص في PR (BTB) يشعر بأن الشركة ينظر إليها غالبًا على أنها سندريللا العلاقات العامة العالمية . لقد كتب في خطاب نشر في PR Week (14 مايو 1999) :

« قد لا يكون عملاؤنا وصناعتهم على نفس الإثارة والجاذبية كتلك التي داخل قطاع المستهلك ، ولكنها لا تزال ذات أهمية بالغة ... إن صناعة التسويق BTB تساوى 8.1 بليون £ وأن PR تمثل الجزء المهم في هذا القطاع » .

لا توجد اختلافات جوهرية في الأساليب المستخدمة في BTB ، ولكن أساسًا في التطبيقات . إن الجماهير المستهدفة قد تكون أصغر كثيرًا . في بعض الحالات ، نجد أن كل فرد يدخل ضمن ذلك الجمهور يمكن أن يستهدف بصورة منفصلة . إذا كانت الشركة تبيع مواد ضخمة من معدات الطباعة ، فسوف يكون الجمهور معروفًا . هنا تخلق PR المناخ الذي يمكن أن تباع البنود في إطاره . أيضًا أسباب قرارات الشراء هي مهنية وليست شخصية . يبحث المشترون عن معدات تساعدهم على أداء واجباتهم الوظيفية أو لتسهيل عملية الآخرين . يجب أن تصل PR إلى كل أعضاء الشركة الذين يساهمون في قرار الشراء . يشار إليهم أحيانًا بوحدة قرار الشراء (BDU) Buying Decision Unit . يقول Vousden : « عدد كبير من الأفراد يصنفون في فئة أولئك الذين يكتبون للمهنيين في كل ما يفعلونه . لا يزال الناس مستهلكين ، والكثيرون منهم ليس لهم عقلية تقنية بدرجة كبيرة ، بعيدًا عن مجال تخصصهم الشخصي » .

استخدام اللغة الصحيحة

تعتقد Victoria Tomlinson المدير الإداري لشركة Harrogate-based (Northern Lights) أن القليل من الشركات يفهم عمليًا جعل منتجاتهم تمر إلى المشترين عبر وسائل الإعلام .

لقد أمضيت يومًا في مكتب صحيفة أعمال محلية ، ولا أستطيع أن أصدق العدد الضخم من أذون النشر الصحفية التي فشلت في إحراز أية نقطة . لقد كتبت بلغة ثقيلة الظل تقنيًا ، لا تحمل أية قصة إخبارية ، ولم تلق الضوء على "ثم ماذا" إلى القراء . كان المثال هنا ، تدشين صمام جديد في وصف مطوّل عن معالمه التقنية . ولكن لم يذكر شيء بالمرة عن لماذا هو أفضل من الصمامات المنافسة ، أو كيف يحدث تغيير في منتجات المصنّع . إن العملية الأكثر تعقيدًا يمكن أن تكتب بلغة سهلة يفهمها القارئ غير المتخصص .

مثال آخر من قطاع التشييد . يقول Vousden : « نؤدي الكثير من العمل عندما نتودد إلى المهندسين المعماريين » .

إنهم يشترون حلاً لمشكلة بدلاً من شيء ما له قيمة حرارية مفرطة . يجب أن يكون هناك توازن بين إعطاء وصف تقني للمنتج وإظهار تلك الأوجه التقنية لتكون مزايا للشراء . لا يزال المشتري مهتمًا بما يقدمه المنتج له ، بالضبط كما في أي منتج آخر .

الاستهداف الدقيق

أحد الأساليب التقليدية المستخدمة في BTB PR هي علاقات الوسائل الإعلامية التي تستخدم الصحافة التجارية. تعني العناوين التجارية أنه يمكن استهداف الجماهير بدقة . يقول Vousden:

« نحاول أن نتحرك بعيدًا عن إرسال أذون نشر صحفية من أجل الحصول على أجزاء ومعالم أطول في مجلات مهنية معينة . أيضًا ننظر بصورة متزايدة إلى الصحافة القومية لأن الناس الذين يقرءون الصحف المهنية يقرءون أيضًا القومية ، وهذا ما يساعد على بناء العلامة التجارية » .

بينما قد تكون العلاقات الصحفية هي جوهر BTB ، تستخدم أيضًا أساليب أخرى بكثافة . قد تستخدم سلسلة من التقديمات إلى متخذي القرارات لعملاء معينين . المعارض أسلوب مفيد لتقديم المنتجات ، على الرغم من أنها أصبحت باهظة التكاليف . قد ترسل خطابات إخبارية إلى العملاء الحاليين والمحتملين لإحاطتهم علمًا بالتطورات الجارية بالشركة . تشهد BTB أيضًا استخدامًا متزايدًا للتكنولوجيا الجديدة في الاتصالات . تساعد زيارات التسهيل أيضًا على عرض المنتج على المشترين المحتملين والصحفيين ، ولكن يجب إعدادها إعدادًا صحيحًا حرصًا على وقت الصحفيين . يقول Vousden :

« إننا ندرك أن الصحفيين على استعداد للقيام بمثل هذه الزيارات إذا كانت عبارة عن رحلة إلى الخارج . كان لدينا عميل إيطالي قام بوضع أسوار من القضبان الحديدية الآمنة ، ولذلك أخذنا مجموعة من الصحفيين لرؤيتها على الموقع في إيطاليا حيث يوجد مستوى عالٍ من الجريمة . كان هناك وقت

أيضًا لزيارة المصنع الذي تصنع فيه هذه القضبان ، وبعض الأماكن السياحية في "البندقية" » .

أحيانًا يلزم إعادة تعبئة المنتجات لإظهار المعالم الفريدة لمورد معين . بيع الطاقة إلى دوائر الأعمال عملية صعبة إلى حد ما ، لأن المشترين يميلون إلى التركيز كلية على السعر . لقد وجدت "الشركة الشرقية للكهرباء" أن المستهلكين في المنازل يمثلون فئة عالية التكلفة ، وأن عملاء دوائر الأعمال أكثر ربحية . عند التحدث مع فريق المبيعات ، وجدوا أن معظم دوائر الأعمال كانت تشعر أن الشركة الشرقية فهمت حاجاتهم الخاصة . بينما لم تكن "الشرقية" الأرخص في السوق ، فإن الوفورات كان يمكن أن يحققها بعض المنتجين الآخرين . أولئك يستطيعون تصنيع منتجاتهم في أي وقت ويستطيعون التخزين احتياطيًا لحين الحاجة . يمكنهم الاستفادة من تعريفة الأسعار الرخيصة في فترات الليل . أحد هذه الأعمال كانت صناعة الأسمنت ، ولذلك وضعت حزمة خاصة بمنتجي الأسمنت توضح كيف يمكنهم إدارة آلاتهم ، وفي نفس الوقت يحققون وفورات ضخمة . وجدت "الشرقية" أيضًا أنه بتحليل الطلب على الكهرباء يمكن استنتاج معلومات أخرى عن دوائر الأعمال .

قياس النجاح

يقول Vousden : « إحدى صعوباتنا تتمثل في حمل عملائنا على إعطائنا الدليل على مخرجات نشاط PR لكي نستطيع قياس الفعالية والتقييم ».

لدينا نظامنا الخاص لقياس وتحليل تغطية وسائل الإعلام وحضور الندوات . الشيء الأصعب هو الحصول على تغذية مرتدة ، العملاء عن الاستفسارات والمبيعات المخططة والمبيعات الفعلية . نحن نستخدم التغذية المرتدة غير الرسمية من الأفراد ذوي التأثير في الميدان ، والتي بينما قد لا تكون جائزة إحصائيًا ، ولكنها مفيدة جدًا . إننا نفحص ما قد تم ، وما قد تحقق لعملائنا كل ثلاثة أشهر . هذه العملية في ذاتها يمكن أن تساعد العملاء للتركيز على ما ينفقونه ، ما هي أهدافهم ، وما هي مخرجاتهم .

تناصر Fomlinson بشدة قياس نجاح أنشطة PR مقابل أهداف الأعمال : « إنها

حقيقة محزنة أن 30٪ من مهنيي PR يقولون بأن أعمالهم لا يمكن تقييمها ، وأن أكثر من النصف يرغب في أن يكون التقييم قاصرًا على التغطية الصحفية فقط » .
إنها تدافع عن وضع أهداف واضحة تحددها الشركات لكل حملة PR ، مثل عدد الاستفسارات ، الزيادة في المبيعات ، تحسين استقطاب الأفراد للتعيين ، سعر أفضل للسهم أو تخفيض معدل دوران العمالة .

إنه من الصعب ربط PR إلى هذه الأنواع من النتائج ، ولكنها تستحق الفعل . إن مجرد عملية وضع أهداف قابلة للقياس تعبير عن نظام جيد . إنه تركيز للذهن على ما تريده أن يحدث كنتيجة لتدخل PR ، وتأكيد على أنه لديك عمليات تقييم مناسبة وضمان أنه يمكن قياس النجاح أو الفشل . يعطى هذا أساسًا جيدًا لاستمرار التحسين في المستقبل .

فيما يلي أربع دراسات حالة تم اختيارها لتوضيح التنوع في BTB PR ، اثنتان من VLP واثنتان من شركة Northern Lights .

دراسة حالة (1) : تحريك الجبل إلى :

بواسطة Muhammad-Symonds VLP

Symonds شركة استشارية متعددة الأنظمة في قطاع التشييد ، ومع ذلك ، يتركز اهتمامها في العقارات الخاصة ، النقل ، تكنولوجيا المعلومات ، السلامة والصحة المهنية ، والبنية التحتية . كان على كل وحدة نظام أن تتلقى إستشارات PR لمدة شهرين ، وذلك كل سنة ونصف السنة على أساس دوري . في أثناء الفترات الفاصلة يتولى مدير الوحدة تنفيذ نشاط PR .

تسبّب هذا في مشكلات ، لأن مصلحة وسيلة الإعلام المهنية الخاصة لم تتوافق مع توقيت نشاط PR . أيضًا ، وجدت VLP أن مشكلات المبالغة في تقديم الخدمة للعميل كانت تتضاعف مع هذا النظام . اقترحت VLP ، لزيادة كفاءة العلاقة لكل من العملية الاستشارية والعميل "مكتب صحافة واقعي" . قضى فريق المحاسبة يومًا كاملاً في مكاتب العميل أسبوعيًا ، وحولت المكالمات التليفونية إلى أوقات أخرى لترتيب مكان اتصال مزود بالأفراد اللازمين للرد على استفسارات الصحافة عن كل

أوجه أنشطة Symonds . بدلاً من الالتصاق بجدول زمني جامد تعاملت VLP مع استفسارات وسائل الإعلام بمجرد ظهورها ، واستجابت للتطورات في كل وحدة نظام . كانت الأمور الصغيرة تعالج داخليًا مع كبار الأشخاص داخل المنظمة ، وكانوا قادرين على تحريك المواد في أي اتجاه بسرعة أكبر .

عملت VLP أيضًا مع منتج جديد لشركة Symonds. كانت الطريقة التقليدية لعمل الأنفاق تتمثل في الحفر تحت قاع البحر أو البحر . طورت Symonds طريقة لتشييد أسطوانات على هيئة قنوات أسمنتية يمكن نقلها إلى الموقع ثم غمرها في الماء بعد ذلك ، عندما تستقر في الموقع المحدد تسحب المياه ويملأ النفق بالهواء المضغوط . كان الأسلوب متقنًا في الربط بين الدانمرك والسويد كأطول نفق مغمور في العالم . ولتنظيم التغطية الإعلامية اقتنعت VLP وأيضًا Symonds بفكرة إنتاج نموذج كمبيوتر يظهر كيف يمكن لهذا النفق أن يتم بين أيرلندا وبريطانيا . تحول التقديم إلى قصة إخبارية تناولتها وسائل إعلامية عديدة سواء صحفية أو إذاعية ، محلية أو قومية . حققت الشركة الكثير من التغطية وسمعة جيدة أدت إلى اتصالات ممتازة مع الحكومات البريطانية والأيرلندية . وكما يقول Vousden : « كانت هذه شركة تقنية وقليلون هم الذين سمعوا عنها وفجأة أصبحت حديث وسائل الإعلام القومية » .

دراسة حالة (2) : الاتصالات البناءة ـ بناء مجموعة الأداء

Building Performance Group (BPG) مع VLP

إن BPG شركة استشاريين متخصصين في الأداء على مدى الحياة Whole Like Performance (WLP) . ذلك النظام الذي يركز على تكاليف صيانة المباني على مدى نطاق عمرها من التصميم إلى تاريخ هدمها . يفيد هذا بصفة خاصة مالكي العقارات الذين لديهم ميزانيات دقيقة مثل الهيئات المحلية وجمعيات الإسكان . لم تكن شركة BPG معروفة نسبيًا خارج دائرة عملائها . كانت موارد وترويج النشاط محدودة ، ولكن كعمل متنام كانت الشركة قادرة على أن تكون مؤهلة للتمويل الجزئي لعمل VLP كمشروع لربط العمل التجاري "الذهاب إلى النمو" .

كانت الأهداف الأساسية للاتصال العمل على وضع الشركة كبيت خبرة صناعية رائدة في حقل WLP، ولزيادة ملامح BPG في الصحافة المهنية .

حددت VLP المشترين الحاليين والمرتقبين لخدمات BPG ، وشرعت في وضع مقالات الملامح ودراسات الحالة في وسائل الإعلام المهنية المناسبة . دُعي المحررون إلى إضافة مجالات الاهتمام إلى إصداراتهم ، وعقدت سلسلة من الاجتماعات التعريفية مع الصحفيين ، ثم استهداف كل قطاع معين في وسائل الإعلام بداية من التشييد ، ثم الإسكان الاجتماعي ، وإدارة التشهيلات .

عملت VLP أيضًا مع BPG لتنسيق اتصالاتها التسويقية ، وأقيمت اجتماعات شهريًا لدراسة التقدم في العمل لتحديث العميل ، ولضمان أن النشاط يعكس أهداف الاتصال . وكتدعيم إضافي استخدمت المعارض وأعطيت الإرشادات حول جداول الإعلان .

ما بين يونيو 1998 ، ويونيو 1999 ، تم نشر 11 مقالاً تناولت بعمق الموضوعات التي تواجه الصناعة والحلول التي يمكن أن توفرها BPG ، وذلك عبر القطاعات الرئيسية المستهدفة . يضاف إلى ذلك 35 مقالاً إخباريًا تناولت العقود التي كسبتها شركة BPG وساعدت على الارتقاء بملامحها الصحفية . حصلت أيضًا على تغطية في مجلة Building الرائدة في صناعة التشييد ، وما يزيد على 30 استفسارًا تم استلامها والتي نتجت مباشرة عن التغطية الإعلامية . استلمت الشركة أيضًا دعوات للتحدث أمام المؤتمرات الصناعية ، وكانت هناك زيادة ملحوظة في عدد المشروعات الجديدة .

دراسة حالة (3) : الأسبوع القومي للمستثمرين في الأفراد - مجالس التدريب والمشروع في Yorkshire and Humberside وشركة Northern Lights

في يوليو 1994 قررت مجالس التدريب والمشروع Training & Enterprise Councils (TECs) التسعة في Yorkshire & Humberside لتنفيذ حملة مشتركة لأول مرة لتدعيم الأسبوع القومي للمستثمرين في الأفراد Investors in People (IIP) في أكتوبر . تم تعيين الشركة الاستشارية Northern Lights للعمل مع التسويق ومديري IIP

لدى كل من TECs . طلب من الشركة الاستشارية لإقناع دوائر الأعمال بفوائد IIP ، وكان الهدف الأساسي حمل دوائر الأعمال على الالتزام بالمشروع . أجرت TECs بحوثًا تناولت أسباب عدم تبني الشركات IIP ، ونتيجة لذلك وافقت على الاستعانة بالشركة الاستشارية المذكورة . كانت العناصر الأساسية تتمثل في شرح ملامح IIP والمزايا الأساسية ، إجراء زيارات للشركة حتى يستطيع المديرون أن يروا كيف يعمل IIP عمليًا ، التنسيق والقيام بحملة إعلانية في صحيفة Yorkshire Post وتوليد تغطية إعلامية إيجابية في سلسلة من وسائل الإعلام بما في ذلك الصحافة المهنية . وجدت Northern Lights أيضًا أن الصحفيين الذين ذكروا سابقًا أنتجوا مادة لكي تدخل في "حديث الحكومة الرسمي" .

تم اختيار عشر دراسات حالة تضمن الانتشار على مستوى المنطقة وتنوع الصناعات . أدارت الشركة الاستشارية حملة وسائل الإعلام ، والتي اشتملت على زيارات الشركة ، مقابلات مع مستويات مختلفة من الموظفين ، الحصول على صور فوتوغرافية مناسبة ، كتابة مقالات صحفية مهمة لتستخدمها وسائل الإعلام المحلية وتدشين صحيفة في Sheffield . مجموعة Hambleden تم تكليفها لإنتاج بيانات تؤدي إلى مقارنة نتائج شركات IIP مقابل نتائج شركات من غير IIP في المنطقة ، والتي حولتها الشركة الاستشارية إلى تقرير أظهر أن نتائج الشركات الأولى كانت أفضل من الشركات التي من غير IIP .

عملت Northern Lights مع Teeside TEC لتحويل حملة إعلانية قائمة إلى الاستخدام في Yorkshire Post .

صممت الحملة ودشنت في خلال ثلاثة أشهر . كانت تغطية الوسيلة الإعلامية خمسة أضعاف المستهدفات المتفق عليها . وألزمت 55 شركة في المنطقة نفسها ببرامج IIP . تم الحجز بالكامل في برنامج المستثمرين الداخليين . في خلال أسبوعين من الحملة ، وصلت إلى الشركة الاستشارية 70 مكالمة ، غطت سبع مقابلات في الإذاعة المحلية نتائج المسح . ظهرت الملامح الأساسية في صحافة الأعمال اليومية بالمنطقة . كانت تغطية الصحافة المحلية ناجحة أيضًا .

شملت المزايا الأخرى التنسيق الناجح بين جميع TECs التسعة التي قاومت انتقادات ضياع الأموال العامة عندما عملت بصورة منفصلة . أنتجت Northern Lights مادة دراسة الحالة ثم استخدمتها TECs في مواد النشر الخاصة بها . علق الصحفيون أيضًا على جودة المواد المنتجة . خططت TECs لأسبوع IIP آخر منسق في المستقبل .

دراسة حالة (4) : تعديل مسار الأعمال

Peatey's Coatings' and Northern Lights

في ديسمبر 1995 كلفت شركة الطلاءات الخارجية Peatey's Coatings' ـ شركة أعمال أسرية ذات 50 عامًا ـ Northern Lights لمساعدتها على وضع استراتيجية للبقاء . تلك الشركة التي أنشأت مصنعًا بتكلفة بلغت 0.5 مليون £ في Peatey's قد أفلس ، وتأخرت عمولة المعدات الجديدة لمدة ستة أشهر . الفوائد على القرض ، ودخل الإنتاج المتأخر مقابل عائد قيمته فقط 1.5 مليون £ كان يعني أن الشركة تمر بأزمة سيولة حادة .

سابقًا ، لم يكن لدى الشركة قوة بيعية ، وظيفة تسويق أو علاقات عامة ، اعتمادًا على جودة عملها لجذب تعاقدات جديدة . كانت صعوبات الإنتاج تعني أن العملاء قد نقلوا طلباتهم إلى شركات طلاءات معدنية أخرى . تحتاج Peatey's إلى استعادة هذه الأعمال بالإضافة إلى العمل على استغلال طاقتها المتزايدة . عندما تسلمت الشركة الاستشارية مهمتها كانت Peatey's تواجه إمكانية الغلق خلال شهرين . اتفق على المستهدفات التالية من أجل حملة PR : الحصول على 10,000 ـ 15,000 عمل إضافي من العملاء الحاليين كل شهر ، والحصول على 8,000 ـ 10,000 أعمال جديدة من خمسة عملاء جدد كل شهر . ميزانية الأعمال الاستشارية كانت صغيرة جدًا .

عملت Northern مع عميلها لتحليل نوع الأعمال الأكثر ربحية ، ونوع العملاء الأكثر ربحية . أجرت Peatey's بحوثًا مع عملائها الحاليين لتأكيد قوتها المدركة ، ما هي النسبة المئوية لأعمالهم التي أسندت إلى Peatey's وتلك التي ذهبت إلى

المنافسين . أظهرت النتائج أن بعض العملاء قد نقلوا ما بين 25–50 في المائة من أعمالهم إلى المنافسين ، وتم الاتفاق على استهداف هؤلاء العملاء أولاً . تمثلت قوة Peatey's في الشعور بجودة أعمالها .

اتفق على أن تكون الرسائل الأساسية أن الشركة عادت إلى كامل إنتاجها ، وأن أعمال Peatey's كانت أفضل جودة من منافسيها . أرادت Northern أن تضع الشركة في مقدمة المنافسين . طريقة الإعلان الأولى الذي استخدم الحقيقة أن المدير الإداري Ruth Chapman ، كانت سيدة في عالم الرجال تم رفضه لأنه كان يركز على الفرد بدلاً من الشركة . اقترحت Northern على أن Peatey's يجب أن تصبح الشركة الأولى التي تعطي ضمانًا لطبقة الطلاء المعدنية على المستوى القومي ، وأن تعدل وظيفة Ruth Chapman لتصبح مديرة Leads TEC لتأكيد التزام الشركة بالتدريب والجودة .

تم تطوير استراتيجية للمبيعات ، التسويق والعلاقات العامة ، تغطي العملاء المستهدفين وكيفية الاقتراب منهم ، خدمات العميل والتعامل مع الاستفسارات التليفونية . أجريت مقابلات مع ثلاثة من عملاء Peatey's ، واقتبست ردود أفعالهم على ضمان الشركة ، واستخدمت في أذون النشر الصحفي . كانت هناك ترتيبات لتدشين الحملة الصحفية والتقاط الصور وأعطيت Ruth Chapman التدريب على وسائل الإعلام . أرسلت أيضًا أذون النشر في وسائل الإعلام والصور الفوتوغرافية إلى دوائر الأعمال الأساسية والصحافة المهنية .

ظهرت المقالات في كل دوائر الأعمال المحلية الأساسية والصحافة المهنية . اشتمل هذا على خمسة مقالات في صحافة الأعمال المحلية الكبيرة ، أربعة في مجلات الأعمال المحلية وستة في الصحافة المهنية للتشطيبات المعدنية . أشارت جميعها إلى استثمارات المصنع الجديد ، التدريب أو الجودة . كان تعديل المسار جذريًا . في ديسمبر 1995 ، بلغت خسارة Peatey's 20,000–10,000 £ . في نهاية يونيو 1996 حققت Peatey's أرباحًا وصلت قيمتها إلى 40,000 £ . في النصف الأول من العام ، دعيت Ruth Chapman للتحدث أمام ستة مؤتمرات ضخمة والتي أسهمت أيضًا في إضافة التعاقد على أعمال جديدة . تم الاعتراف بخبرة الشركة

التقنية ، وأصبح موظفو الشركة يعاملون كخبراء يستدعون للشهادة أمام المحاكم وفي القضايا القانونية . اتصلت شركة أخرى في نفس المجال تطلب النصائح من Peatey's ، وتطورت علاقات متبادلة طويلة الأجل .

تعلق Ruth Chapman :

« قبل التعاقد مع الشركة الاستشارية Northern Lights ، كنا نواجه احتمال الغلق . لم يكن لدينا قبل ذلك أي نشاط PR ، ولم يكن عندنا أدنى فكرة عما يمكن أن تحققه . كل شيء فعلته Northern Lights كان مركزًا على أعمالنا ، ونتيجة لذلك ، كل فرد في الشركة لديه المزيد من الثقة في أنفسنا ، منتجنا ، وتسويقنا . بمجرد أن ظهرت المقالة الأول ، بدأ جرس التليفون يدق ، ولم يتوقف أبدًا . رؤيتنا في وسائل الإعلام أعطت العملاء ثقة فينا ، وبدأت طلبات الشراء تتدفق إلينا . كان البنك سعيدًا ، ونتحرك الآن من قوة إلى قوة .

[نتقدم بالشكر إلى Northern Lights وشركة Peatey's Coatings وإلى V. Tomlinson]

الفصل السابع عشر

التسويق المرتبط بقضية مجتمعية

Cause-Related Marketing (CRM)

تمت مناقشة الروابط بين PR والتسويق في الفصل الخامس عشر ، وعرض تلخيص لمؤشر الدافع وراء قرارات المستهلكين . قد حدث نمو في CRM داخل مجال متقطع في اتصالات التسويق ، وللعلاقات العامة دور ملحوظ في جعل هذه البرامج فعالة .

ولذلك ما هو بالضبط مفهوم CRM ؟ قد عرّفت **"الأعمـــال فـي المجتمـع"** (BITC) التي دشنت حملة القضية المرتبطة بالتسويق تحـت رعايـة شركـة Sue Adkins فـي 1995 ، عرفـت CRM كـالآتي : « نشـاط تجـاري تشكـل بموجبـه دوائـر الأعمـال والمنظمات الخيرية مشاركة مع كل منـها لتسـويق صـورة ذهنيـة ، سـلعة أو خدمـة للمنفعة المشتركة » . هذا التوصيف الذي ينظر إلى CRM علـى أنـها نشـاط تجـاري تمتد من الكفالة (الرعاية) التي قد تتضمن التبرع بمبلغ معين إلـى منظمـة خيريـة أو توفير معدة معينة تلبية لحاجة إحدى المدارس إلـى بيـان واضـح عـن حاجـة تلبـي الأهداف التجارية لإحدى المنظمات .

لماذا تحظى CRM بالأهمية ؟

أظهرت نتائج المسوحات التي نفذتها BITC أن :

- 74٪ من المستهلكين يعتقدون أنه من المفضل أن يكون لدى الشركات مسألة خيرية أو سببًا وجيهًا في نشاطها التسويقي .

- يوافق 86٪ من المستهلكين أنه عندما تتساوى الأسعار والجودة ، فالاحتمال الأكبر شراء المنتج المرتبط بمسالة أو قضية معينة .
- وافق 61٪ أنهم سوف يغيرون منفذ التوزيع لتجارة الجملة لنفس السبب .
- يوافق 86٪ من المستهلكين بأنه يكون لديهم صورة ذهنية أكثر إيجابية عن الشركة عندما يرونها تفعل شيئًا لجعل العالم مكانًا أفضل .
- 67٪ من المستهلكين يشعرون أن CRM يجب أن تكون جزءًا معياريًا في ممارسة أعمال الشركة .
- 70٪ من مديري التسويق ، مديري شئون المجتمع وأعضاء الإدارة العليا التنفيذيين يعتقدون أن CRM سوف تزداد أهميتها ، 75٪ شعروا أن CRM يجب أن تدعم سمعة الشركة أو العلامة التجارية ، 42٪ قالوا انه كان من المهم تحقيق الأهداف الكاملة للمنظمة .

تشير مسوحات BITC "أنه لم يعد العمل بطريقة مسئولة ينظر إليه على أنه اختيار إضافي ، وأن المستهلك يرى مسئولية منظمات الأعمال في هذا المجال كمرتبة تالية فقط للحكومة .

الشركة ، المستهلك وردود الفعل الخيرية

من بين 450 شركة خضعت لمسوحات BITC في عام 1998 . أشارت 73٪ إلى بعض مستويات الإنفاق في مجال CRM ، ومتوسط المبلغ المستثمر كان 310,000 £ . كان الاحتمال الأكبر أن تأتي الموارد من ميزانيات شئون المجتمع أكثر منها من التسويق . شملت المزايا المرتبطة مع CRM تدعيم سمعة الشركة ، تحقيق تغطية صحفية ، رفع مستوى الوعي بالعلامة التجارية ، زيادة ولاء العميل ، بناء زيادة في المبيعات .

كانت القضايا الأكثر أهمية للمستهلك هي الطبية ، التعليم ، التدريب ، والبيئة . شعرت BITC أنه من الضروري وصولاً إلى مشاركة ناجحة في مجال CRM أنه على كل من المنظمات والهيئات الخيرية التحديد الواضح لجمهورها المستهدف ، فهم مصالح ودوافع هذه الجماعات ، وتطوير البرامج تبعًا لذلك . يجب أن تكون هناك

روابط واضحة بين المنظمات والهيئات الخيرية التي تدعمها . على سبيل المثال ، مؤسسة الغاز البريطانية التي تعمل مع الهيئة الخيرية "ساعد المسنين" لتدعيم كبار السن في فصل الشتاء ، وتقديم النصح حول العزل والمحافظة على الطاقة . أعلنت شركة الغاز عن مبادرة في عام 1999 على أن تتحمل 5 مليون £ لإدارة برنامج للعزل المنزلي ، وتمويل التسخين في المراكز الصباحية وأندية الغداء ، ومساعدة مباشرة لفواتير الغاز للمسنين ذوي الحالات الصحية الخطيرة . توجد دراسات حالة في هذا الفصل سوف تناقش بعض حالات المشاركة الناجحة في CRM حديثًا .

أجرت BITC أيضًا بحثا بين ممثلي الهيئات الاستشارية الذين حضروا مؤتمرًا في مايو 1999 :

- 65٪ منهم قد اشتركوا في CRM .
- 92٪ شعروا بالتزايد في أهمية تحقيق أهداف التمويل .
- حصلت برامج CRM على 14.5 مليون £ لعام 98/97 بزيادة 60٪ عن العام السابق .

تتمثل الأهداف التي شعرت الهيئات الخيرية أن CRM يمكنها تحقيقها في جمع الأموال ، الوعي ، تدعيم ملامحها الذاتية ، التعليم المشترك مع الشركات التجارية ، والارتقاء بالفهم . بينما كان من الواضح أن CRM كانت نشاطًا تجاريًا للشركات ، فإن الهيئات الخيرية شعرت أيضًا بأن الأعمال الخيرية يجب أن تضمن أن قيمة العائد كانت كافية للاستثمار الخاص بهذه الشركات في الوقت والمجهود . نتجت معظم المشاركات في CRM من الاتصالات القائمة ؛ بينما البحوث المكتبية ، التجارب والتوصيات السابقة استخدمت أيضًا للحصول على مشاركات مناسبة . كان أحد الاهتمامات ضمان حماية للقضية أو السبب المجتمعي .

المصلحة الشخصية المستنيرة

يطلق أحد مديري التسويق بشركة Lever Brothers بأن تدعيم Persil لمشروع المرح Funfit الخاص بالأطفال من 3–11 سنة بأنه "المصلحة الشخصية المستنيرة" حيث يجمع بين قضية (سبب) مجتمعية وجيهة وبين استهداف مستخدمين لهم

وزنهم لمادة النظافة مثل آباء الأطفال الصغار" . "هذه الأنواع من الأشياء سوف يكون لها أهمية متزايدة كعنصر نجاح في المستقبل" ، (مقتبسة في :C.Murphy, 1999) .

تستخدم بعض الشركات CRM كبديل لتخفيض الأسعار . بدأت Daddies Sauce حزمة ترويجية مع الشركة الاستشارية NSPCC في سبتمبر 1995 ، بحيث تبرعت برطل من كل زجاجة صلصلة Ketchup تباع للهيئات الخيرية . يقول Andy Jones مدير التسويق بشركة HP للأغذية : « لقد ساعدنا هذا أن ننافس ونحن واقفون على أرض صلبة » . اختارت الشركة أيضا الجهات الخيرية على أساس أن 40٪ من Ketchup كان يستهلكها الأطفال وهذا يمثل ترابطًا واضحًا (C.Murphy, 1999) . دشنت شركة New Covent Garden Soup نوعًا جديدًا من الصابون وحركت معه قضية خيرية تتمثل في أولئك الأفراد الذين لا مأوى لهم . حمل هذا النوع من الصابون معه معلومات عن الأزمة ورقم تليفون كخط ساخن للتبرعات . وافقت شركة Tesco أيضًا على التبرع بكمية مقدارها 15 رطلاً من كل كرتونة تباع في متاجرها وذلك عن الـ 50,000 كرتونة الأولى (C.Murphy, 1999) . كان الترابط جيدًا بين الصابون ومن لا مأوى لهم . كان الترابط مع المأوى يمثل طريقة نموذجية للمنتجين . اختارت شركة BT الترابط مع Winston's Wish ، تلك المؤسسة الخيرية التي تساعد الأطفال على التغلب على وفاة أحد أعضاء الأسرة المقربين إليهم وتشجعهم على التحدث عما حدث . أدى التركيز على الاتصالات أن تموّل شركة BT تعيين موظف للتنمية القومية (C.Murphy, 1999) .

الاستراتيجية المحسوبة

CRM استراتيجية محسوبة تحقق المكسب لكل الأطراف . في الواقع ، كان عنوان البحث الذي أجرته NCH Action for Children في عام 1993 تحت عنوان (موقف المكسب/المكسب) . ومع ذلك ، فإن ثلاثة أرباع الشركات العامة التي خضعت للمقابلة في ذلك الوقت لم يكن لديها سياسة تسويقية حول CRM . البحث الأحدث بعنوان "من يختار" أدرك أهمية قوة الإلحاح ، وأن نسبة 71٪ من الذين خضعوا للمسح اعتقدوا بأن رأي الطفل يساوي على الأقل أهمية رأي الآباء عندما

يكون الأمر متعلقًا بقرارات الشراء . (يتناقض ذلك البحث مع موضوع سلوك المستهلك الذي نوقش في الفصل الخامس عشر) . ومع ذلك فإن ما هو أكثر أهمية أن 67٪ من الأطفال ، و60٪ من الآباء في هذا المسح شعروا بأنهم سوف يكونون أكثر اهتمامًا بالشراء من منتجات الشركة إذا ما كانت مرتبطة بمؤسسة خيرية . ومن ثم فإن الجيل الجديد من المستهلكين ينمو مع توقع مشاركة الشركات في CRM . يقول Tony Mainwaring في شركة NCH : « الحقيقة الاقتصادية أمام الشركات أن سوق الشباب يقدم احتمالات وفر ضخمة لبناء ولاء المستهلك وتطوير العلاقات منذ السنوات المبكرة (Jackson, 1997) .

قدمت شركة الغاز البريطانية عندما ربطت نفسها مع مؤسسة مساعدة المسنين عاملاً أساسيًا في نجاح CRM . يقول Adkins : « قد تجاوزنا مرحلة ـ اشتر منتجنا وسوف نتبرع بكمية 10 أرطال إلى هذه المؤسسة الخيرية ـ يجب أن تكون العلاقة بين الشركة والمؤسسة الخيرية أكثر من أنها ميزة عينية » ، كان مشروع "شركة الغاز البريطانية" نتيجة تسعة أشهر من بحوث المستهلك . تعتقد الشركة بأنه يجب بناء المصداقية قبل عمل روابط مباشرة تتعلق بالمنتج . يقول مدير التسويق Simon Waugh في الشركة الأم Centrica : « إن المسالة تحتاج إلى وقت والتزام طويل الأجل لخلق درجة من الثقة » . ويقول Thompson and Pringle نقلاً عن (C.Murphy, 1999) : « إن الترويج عن طريق المؤسسات الخيرية يبحث دائمًا عن الحلول السريعة . ولكن حملة CRM تبحث عن تغيير جذري وطويل الأجل في الصورة الذهنية للعلامة التجارية ، ومنهج مناولة القضية المجتمعية : إنها استراتيجية وليس تكتيكًا » .

الاتصال في البرامج عنصر مهم ويجب تناوله على وجه صحيح . يقول Adkins : « يجب أن تكون على مستوى دوافع الشركة لما تقوم به من أعمال . يتوقع المستهلكون أنك تكسب من أي شيء تفعله . إذا لم تعترف بذلك ، فإنهم سوف يتشككون » . لكي تجعل عملية الاتصال أكثر سهولة ، فإن هيئة Media Trust قد دشنت قناة رقمية مجانية على الهواء مباشرة "قناة المجتمع" تبرز معالم البرامج التي

يضعها القطاع التطوعي . قد أعطت ITC أيضًا الحق في العرض على الشاشة للبرامج التي يمولها المعلن لمساعدة الشركات على نشر مشاركاتها في CRM (C.Murphy, 1999) .

انتهى الحقد تقريبًا بين المؤسسات الخيرية . Occam اسم تجميعي لأكثر من 100 مؤسسة خيرية تعمل معًا لجعل التسويق المباشر أكثر فعالية وتقبلاً من الجميع من أجل المصلحة المشتركة . في الفترة من 1993–1997 انخفضت التبرعات الخيرية من 5.2 بليون £ إلى 4.5 بليون £ . هناك شك في التقديرات ، ولكن C. Murphy تقول : « كل الشركات ذات الأداء الجيد تعتبر من الأعضاء المدعمة لفكرة CRM . إنها تؤكد أيضًا على الحاجة إلى البحث عن المزايا طويلة الأجل » .

سياسات الشركة تحت الميكروسكوب الأخلاقي

قد أدى التصاعد في مشروعات CRM إلى الفحص الأكثر قربًا لسياسات وممارسات الشركات من منظور المشاركين والمستهلكين . دشنت شركة ملابس أطفال أمريكية مشروعا لتدعيم Oxfam الخيرية ، ولكنها أوقفته عندما علمت أن بعضًا من منتجاتها يقوم بتصنيعها أطفال صغار في مصانع الحلوى الخاصة بها في الدول النامية . سُجِّل قرار "الصليب الأحمر" للحصول على مبلغ 250,000 £ من شركة Nestlé تحت عنوان "هل تأخذ مؤسستك الخيرية أموالاً قذرة ؟" نوقشت معضلة إذا ما كان يمكن أخذ تبرعات من وحدة تابعة قد أخبرتها هيئة المعايير الإعلانية ، في عام 1999 أنه لا ينبغي عليها أن تكرر ادعاءها أنها تتبع إرشادات وتوجيهات "المنظمة العالمية للصحة" في الترويج لمنتجاتها من ألبان الأطفال (Wall 2000) .

تنصح الهيئة المشرفة على المؤسسات الخيرية بأنه لا ينبغي أخذ التبرعات من الشركات التي تعمق المشكلة التي تسعى المؤسسة الخيرية إلى معالجتها . أخذ "الصليب الأحمر" أموالاً من شركة Nescafé بعد التحريات التي أكدت فيها منظمة الصحة العالمية بأن الشركة الآن ممتثلة للقانون الدولي في تسويق اللبن البودرة للأطفال ، وأنه في حالة حدوث أي تغيير في هذا الامتثال تحتفظ المؤسسة الخيرية بحقها في إنهاء العلاقة . ترفض المؤسسة الخيرية Green-peace أن تأخذ أموالاً من الهيئات العامة أو تمويلاً من الحكومة بل من الأفراد فقط لتؤكد بأن استقلاليتها ومصداقيتها غير

خاضعة للمساومة . تشرح مديرة التسويق Annie Moreton : « نحن فـي صراع دائم مع الشركات ، ونحن نريد أن تكون حملاتنا بعيدة تمامًا عن أي تأثير خارجي » .

يوجد عدد قليل جدًا من المؤسسات الخيرية التي تستطيع أن تتحمل العمل دون تدعيم من الشركات . هناك اعتبارات مختلفة تطبق أيضًا علـى المؤسسات الخيريـة المختلفة . بينما سوف لا تعمل المؤسسات الخيريـة لمرضـى السرطان مـع شركـات السجائر ، فإن مؤسسة Crisis لا تقبل فقط الأموال ولكن السجائر أيضًا التي تقدمـها للمشردين . يقول متحدث باسم مؤسس Crisis : « إننا نستطيع أن نتوقـف ، ولكـن ماذا يقول الأفراد الذين نساعدهم ؟ إنهم جميعًا يدخنون » . يوصى أحد الخبراء فـي مجال CRM بأن تكون للمؤسسات الخيرية سياسة رسمية ومكتوبة وينصح بالحذر عنـد إقامة العلاقات لتفادي اغتراب التبرعات الخاصة . القليل مـن المؤسسات الخيريـة لديها مثل هذه السياسة ، ولكنها تتبع ببساطة توجيهات وإرشادات الهيئة المشرفة .

في 1996 ، عرض طالبان على شركـة Nestlé أن توافـق علـى تنفيذ إعـلان فـي صحيفتهما البديلة . اختارت الشركة أن تستخدم المساحة المعروضة لطباعة دفاعـها عن الاتهامات المتعلقة بتسويق تركيبة غذائية للأطفال في الدول النامية . بعد مضـي سنتين دعمت "**هيئة معـايير الإعـلان**" شكـوى حـول الإعـلان المذكـور مقدمـة مـن جماعة ضغط تدعى "**دعاوى لبن الأطفال**" يقـول الإعـلان بـأن Nestlé سـوقت غـذاء الأطفال بصورة أخلاقية ومسئولة . ذكر حكم "**هيئة معايير الإعلان**" بـأن Nestlé لا تستطيع تدعيم هـذا الادعـاء . وجـدت "الهيئـة " أن التركيبـة أعطيـت مجانًـا إلـى المستشفيات في بنجلاديش عام 1993 ، وفي الصين عام 1994 .

في عام 1994 طلب Oxford Diocese من الكنيسة فـي إنجلـترا أن تسـحب تمويلـها وتعاملاتها من Nestlé ، ودعـم المجمـع الكنسـي العـام هـذه المقاطعـة . فـي مؤتمـر الديمقراطيين الأحرار في مارس 2000 دعا شباب وطلبة الحزب إلـى تدعيـم مقاطعـة Nestlé . لقد تعقبت هذه القضية Nestlé على مدى فترة زمنية طويلـة . لا يمكـن أن تنهي CRM المشكلة بدون أن تغير الشركة ممارسـة أعمالـها وتـأخذ فـي اعتباراتـها مقترحات الهيئات التي ترعي مصالح المستهلك .

اختارت شركة Mcdonald's أن تقاوم الاتهامات حول ممارساتها من خلال دعوى قذف وتشهير ضد اثنين من النشطاء الذين استطاعوا أن يجعلوا دعوتهم مشهورة على نطاق واسع عبر الإنترنت . قد استشارت شركة Shell خبراء البيئة والحملات الإعلانية حول الموقع الجديد لرصيف البترول الخاص بها . يقول Hanush Pringle نائب رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة Saatchi & Saatchi : « المشكلة التي تواجهها هذه الشركات أن المعلومات حول نشاطاتها أصبحت الآن متاحة بصورة أكثر اتساعًا» . (مقتبسة من Wilkinson, 1999) .

يشعر المستهلكون أنه يجب على الشركات أن يكون لديها سياسات عمالة أخلاقية في الأقطار النامية . في مسح أجرته إحدى مؤسسات قياس الرأي عام 1977 ، وجد أن 92٪ اعتقدوا في أنه يجب أن يكون لدى الشركات حد أدنى من مستويات ظروف العمل . سجلت هيئة المساعدات المسيحية في تقرير لها الظروف الصعبة والمرتبات الضعيفة التي يحصل عليها العاملون الذين يشاركون في إنتاج الأدوات الرياضية .

دراسة حالة (1) : Nambarri تفكر تفكيرورديًا

شركة الشاي Nambarri ودعاوى مرض السرطان

Nambarri شركة الشاي الرائدة في أيرلندا الشمالية (NI) مع علامة قمة الشاي في المنطقة . وقعت الشركة في أبريل 1998 صفقة لمدة ثلاث سنوات مع مؤسسة خيرية NI لرعاية دعاوى مرض السرطان . امتدت صفقة الرعاية إلى برنامج CRM .

في NI أكبر حالات الإصابة بمرض سرطان الصدر في العالم . تنظم المؤسسة الخيرية سنويًا حملة توعية بسرطان الصدر كل شهر أكتوبر . جمهور Nambarri الرئيسي المستهدف السيدات ، ربات البيوت من سن 16–60 عامًا ، ولكنها كانت تريد أيضًا مخاطبة مجموعة فرعية للسيدات في الفئة من سن 20–35 عامًا . أرادت الشركة ترشيد التبرعات الخيرية عن طريق التركيز على مشروع أساسي واحد بدلاً من الرعاية الخاصة المستمرة ، والاعتبار المهم الآخر كان عبارة عن أن المزايا الناتجة عن الشراكة يجب أن تحس محليًا بين جمهورها الأساسي .

أهداف الاتصالات

- التكامل التام للحملة عبر كل أنشطة تسويق Nambarri .
- ضمان تغطية إعلامية قبل وأثناء شهر التوعية بسرطان الصدر .
- توصيل أسباب تدعيم Nambarri للجمهور الذي يحتمل تشاؤمه .
- تأكيد أن كل الاتصالات كانت ذات فائدة متبادلة للشركة والمؤسسة الخيرية .

حدث التدشين

الترتيب الأساسي لتحصيل مبالغ التمويل لدعاوى مرض سرطان تمثل في بيع شرائط الوشاح الوردي . لقد كان جمع وتعبئة 2,000 صندوق لعدد 100,000 وشاح مهمة إمداد تموين ضخمة بالنسبة للمؤسسة الخيرية . أخذت Nambarri على عاتقها هذه المهمة . أغلقت الشركة مصنعها في Belfast لمدة يوم ، وخصصت وقت الأفراد والإدارة لتعبئة الصناديق . استخدم غلق المصنع لإثارة اهتمام وسائل الإعلام ، والتي أعلنت أن "أقدم شركة شاي في Belfast سوف تغلق عنابر مصنعها لأول مرة منذ عام 1860" . تحققت تغطية وسائل الإعلام عبر الصحافة اليومية ، الإذاعة والتليفزيون ، وفي الصحافة المهنية وصحافة المستهلك . وفرت أيضًا مزايا للشركة في ضوء معنويات عمالها ، مع تمتعهم بيوم بعيدًا عن الروتين العادي ، واندماجهم في شيء شعروا بأنه جدير بالاهتمام .

يضاف إلى ذلك ، سمح بتعبئة 100,000 باكو شاي خاص كتب على ظهر كل منها كناحية ترويجية عبارة أن الشركة خصصت 5 بنسات من كل باكو للأعمال الخيرية . أمنت الشركة حضورها على المواد الترويجية في دعاوى السرطان بما في ذلك حملة الملصقات ، الرايات في مواقع مركز المدينة . دفعت Nambarri تكاليف وسائل الإعلام ، وحملة إعلانات TV لتدعيم شهر التوعية بمرض سرطان الصدر بما يرفع الوعي بكل من المؤسسة الخيرية والشركة .

تقييم CRM

استخدمت الرقابة على الإعلام لتقييم حجم التغطية ، والتي اشتملت علـى صـور فوتوغرافية والمواد التحريرية في كل الصحف الثـلاث اليوميـة Belfast Telegraph، Irish News و News Letter ، المعالم الرئيسية في 12 مجلة مهنية وتجارية ، إذاعة مباشرة من المصنع على راديو BBC ، وتغطية عن غلق المصنع على GMTV .

أجرت الشركة تتبعًا منتظمًا للوعي بالعلامة التجارية ، ووجدت بأن أولئك الذين يدركون علاقة CRM استجابوا بصورة إيجابية ملفتة بشكل كبير إلـى العلامـة . لقد أجاب 100٪ وكان اختيارهم "فوق المتوسط" ردًا على العبارة ـ "العلامة التجارية التـي أعجبتني" . حققت "دعاوى السـرطان" 100٪ زيـادة فـي التبرعـات أثنـاء الشـهر ، زيادة في التردد على عياداتها ، 24٪ زيادة في الوعي بمراكزها الرئيسية وتليفوناتها . بالنسبة للحملة التي كلفت الشركة 25,000 £ كانت النتائج فوق التوقعات . لقد قـال Brain Davis المدير الإداري لشركة Nambarrie : « هذه أكبر مبـادرة PR لـم يسـبق للشركة مباشرة مثلها . لقد كـان العـائد علـى الاسـتثمار ضخمًـا بالنسـبة للشركـة ، العلامة التجارية ، والاتصالات الداخلية . الأكثر أهمية ، أنـها أفـادت مجتمعنـا ، عملاءنا ، السيدات في أيرلندا الشمالية اللاتي يشترين الشاي الخاص بشركتنا » .

واصلت الحملة نجاحاتها وحققت الجوائز التالية في عام 1999 : "جائزة الالتزام" من مجلس إيرلندا الشمالية للأعمال التطوعية من حيث التأثير والأصالة ـ "جـائزة PR" من معهد العلاقات العامـة القومـي ومعـهد العلاقـات العامـة الأيرلنـدي PRII ـ "شهادة التميز في فئة المجتمع من IPR .

دراسة حالة (2) : مناقشة NSPCC Fort James

شركة Fort James من أكبر منتجي منـاشف المطبـخ فـي بريطانيـا . دشنـت الشركـة فـي عـام 1996: Kitten Soft Thirst Pockets . وفـي مسح أجرته مجلة Nielsen/Marketing اعتبرت علامة هذا المنتج الأسرع نموًا في عام 1998 . اكتشفـت الشركة في عام 1999 أن شركة Procter & Gamble كانت على وشـك دخـول السـوق

تحت العلامة التجارية Bounty ، والتي كانت سوف تدعم بعدد من العبوات تصل قيمتها إلى 35 مليون £ . كان هـذا الرقـم أكـبر ممـا تنفقـه كـل العلامـات التجاريـة الحالية ، وأكبر ما يمكن أن تبيعه Bounty فـي عامـها الأول . لـم يكـن لـدى Fort James الموارد الكافية لمسايرة هذا الإنفـاق ، وتحتـاج إلـى تطويـر الأسـاليب التـي تساعدها على وقوف مبيعاتها في مواجهة هذا المنافس الجديد .

كان الهدف ابتكار نشاط استهلاكي يمكن أن يكون تحفيزيًا ويرتبط بالعمل الخـيري لكسب تدعيم كل من المسـتهلك وتـاجر التجزئـة . بالتعـاون مـع هيئتـها الاسـتشارية Grayling رطبت Fort James نفسها مع المؤسسة الخيرية NSPCC لخلق منافسـة بيـن الأطفال لصالح فترة العمر من 7–11 سنة ، من أجل تصميم منشفة مطبخ للألفية الثالثة

دعي 6,000 طفل في المدارس الابتدائية للمشاركـة . طبعـت المدخـلات الرابحـة في حزم تحريرية محدودة وبيعـت اعتبـارًا مـن أكتوبـر 1999 . تسـلم الأطفـال أيضًـا جوائزهم ، والذين حصلوا على الجائزة الأولى نظمت لهم رحلات في مجوعتين إلى "لندن" لتقديمهم مع تصميماتهم . خصصت Fort James 10 بنسات مـن كـل حزمـة بيعت إلى NSPCC . وضع رمز المؤسسة الخيرية على كل الحزم وأدبيات المنافسة .

مع كل التدعيم الضخم الذي رافق تدشين Bounty ، فـإن مبيعـات Thirst Pockets استمرت في النمو مع ميزانية تسويقية تمثـل 10٪ مـن الحجـم . حقـق ترويـج حـزم الألفية حصة تسـويقية مرتفعـة كـل الوقـت مـن المنتـج Thirst Pockets فـي نوفمـبر وديسمبر 1999 ، وتفوق الطلب على التقديرات والمخزون المتاح . يضاف إلـى ذلـك أن حملة الترويج حصلت على 60,000 £ للمؤسسة الخيرية NSPCC .

الفصل الثامن عشر

العلاقات العامة في قطاع تكنولوجيا المعلومات

IT Sector PR

داخل صناعة PR في المملكة المتحدة ، نجد أن قطاع IT يمثل مجالا للنمو في ضوء المكانة والإيرادات . أثناء عام 1998 ، وطبقًا لمجلة PR Week ، فإن عدد 150 اللاتي على قمة وكالات PR في قطاع التكنولوجيا ، حققت جميعها دخلاً من أتعابها وصل إلى 86 مليون £ ، حيث يمثل الرقم 19٪ من إجمالي أتعاب صناعة PR في ذلك العام . مع الاتجاه المتزايد في استخدام الكمبيوتر والإنترنت ، فإن شركات IT تطلب من وكالات PR أن تصل إلى الجماهير العامة جنبًا إلى جنب مع الجماهير التقليدية من محللي وصحافة IT ، بينما الكثير من حملات المستهلك تتضمن الآن موقع الإنترنت Internet/web كمكون . توجد الآن مواقع web كثيرة لشركات الأعمال وفي نفس الوقت تحقق وكالات التكنولوجيا مزايا كبيرة .

يصعب الآن التميز بين أشكال PR المختلفة ، لأن هناك عنصر تكنولوجيا PR ـ أو على الأقل الحاجة إلى الاستخدام المباشرة لوسيلة الإعلام بفعالية ـ تزحف إلى داخل القطاع ، وعلى الممارسين أن يتكيفوا تبعًا لذلك . يعلق Wendy Richardson من "جمعية استشاري PR" على إيقاع التغيير داخل بيئة الاتصالات بأنه "سوف لا تبقى أي شركة PR في هذا المجال من الأعمال ؛ ما لم تتبن التكنولوجيا الجديدة" .

متطلبات المهارات في قطاع IT

عندما سئل المتحدث باسم مجلة PR Week أن يذكر الاهتمام الذي يتردد كثيرًا من وكالات PR في قطاع IT أجاب "استقطاب الأفراد Recruitment" . وأعطى تفسيرًا بأن "الحصول على الأفراد الذين لديهم المعرفة التقنية المتخصصة يمكن أن يكون صعبًا" . على الرغم من الصورة الذهنية للقائمين بأدوار IT بصفتهم كمهني هذا العصر قد تلاشت ، وأن الاهتمام "بالإنترنت" لم يعد يعتبر غير مقبول اجتماعيًا ، فإن الأفراد الجدد في مجال الصناعة قد يعتبرون قطاع التكنولوجيا أقل جاذبية منه في حالة PR المستهلك . هذا على الرغم من حقيقة أن التقدم المهني في داخل وكالات IT يمكن أن يكون سريعًا .

ومع ذلك ، في قطاع متنامٍ ، حيث التكنولوجيات تتقدم سريعًا ، وتنبثق الأدوار المختلفة للقائمين بالاتصالات (على سبيل المثال (توفر وكالات "الخدمة الكاملة" PR ، خدمات الوسائل الإعلامية والتسويق الجديدة) ، في مثل هذه الظروف ، هل مهارات PR أكثر أهمية من المعرفة التقنية أو العكس ؟ يعلق أحد الخبراء الذي عمل داخل كل من قطاع IT وقطاع PR المستهلك :

« يحتاج قطاع التكنولوجيا إلى اختصاصي عام PR الذي يكون قادرًا على استيعاب التكنولوجيا ، أو على الأقل ماذا تعني التكنولوجيا للمستهلك النهائي . على سبيل المثال ، أنت لست في حاجة إلى معرفة كيف يعمل التليفزيون لكي تشرح الفرق بين الجهاز الملوّن والجهاز الأبيض والأسود » .

ويضيف : « بأن اختصاصيي التكنولوجيا ، عادة يسقطون في مستنقع الموضوعات التقنية ، ويمكنهم إغراق المستمع في دوامة مصطلحاتهم الخاصة ، بينما الكثير من ممارسي PR لديهم ما يطلق عليه "فوبيا التكنولوجيا Technophobic" .

يعتقد خبير آخر في شركة Ogilvy للعلاقات العامة بأن هناك حاجة إلى الأفراد الذين يفهمون ويحبون التكنولوجيا . ويعلق : «يتوقع العملاء أن يفهم الممارسون أعمالهم . بالنسبة لأفراد PR التكنولوجيا يفضل "درجة جيد" في دراسات الكمبيوتر كمؤهل PR . يمكن تعلم مهارات PR ، ولكن من الصعب تدريس الإعجاب بالتكنولوجيا »

ثم يضيف . « خارج قطاع IT يوجد تجاهل ملفت ... سوف يكـون علـى أفـراد PR المستهلك ، ودوائر الأعمال ـ إلى دوائـر الأعمـال أن يتعلمـوا بسـرعة ، وإلا وجـدوا أنفسهم خارج نطاق وظائفهم في سنوات قليلة » .

وفي رأي مماثل يرى خبراء آخرون أن ممارسي قطاع التكنولوجيا يحتـاجون إلـى أن تكون لديهم مجموعة مهارات واسعة ؛ وخاصة لأن الحملات في طريقها إلـى أن تصبح الاتجاه السائد : "حوالي 95٪ مـن تعاملاتنـا متعـددة الأوجـه ، بمعنـى أنـها تتضمن بعض أنواع الخصائص غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات (IT) . فـي خـلال خمس سنوات قادمة سوف لا يكون هناك مثل هذا الشيء ، لأن تعاملات IT بالكـامل تتركز بصفة خاصة مع وسائل الإعلام والمحللين المهنيين" .

التنوع في قطاع IT وجماهيرها

PR دوائر الأعمال ـ إلى ـ دوائر الأعمال

منذ سنوات قليلة مضت اشتمل PR قطاع التكنولوجيا بصورة كبيرة علـى توصيـل مزايا السلع والخدمات إلى مديـري IT باسـتهداف المطبوعـات التـي يقرؤهـا هـؤلاء الأفراد . استخدمت الأفكار الشائعة (إذا كانت غير مثيرة) مثل التكاليف ، الكفـاءة ، المرونة ، الاعتمادية لتشجيع مديري IT على الاستثمار في المنتجات المادية وغير المادية والشبكات ـ بينما يجعلونه صريحة لتبرير شرائها أمـام أعضـاء الإدارة العليـا لشئون التمويل ومجلس الإدارة . رسائل جماهير IT لم تكن متنوعـة بـالضبط . تصـف Suzy Frith اختصاصية IT بوكالة Citigate Technology كيف قد تغير الموقف :

« على مدى سنوات عديدة وجد موردو الخدمات والمواد غير المحسوسـة Software في مجال IT أن الاتصال سهل . كان جمهورهم الوحيد إدارة IT ، وكـانت الوسـيلة الملائمة الوحيدة مجلات IT المتخصصة . الصورة الآن أكثر تعقيدًا ، عندما خرجت IT من المكاتب الخلفية واكتسحت في الواقع كل العمليات في دوائر الأعمال . ومن ثم ، لا يزال الموردون في حاجة إلى البيع إلى الأفراد الذين يشغّلون التكنولوجيـا ، ولكنهم يحتاجون أيضًا إلى كسب ثقة مجلـس الإدارة ومديـري الوحـدات التنظيميـة

والمستخدمين . كان عليهم أن يفكروا مرة أخرى حول الاتصالات الخارجية في سوق ذي منافسة شديدة ، حيث يمكن أن تتحطم الثقة لمجرد اختيار غير لائق للكلمات والسلوك . تعتقد Frith أن شركات IT غير ناضجة في تفكيرها وتحتاج إلى مساعدة من أفراد PR للتركيز على الأسواق وتفادي رؤية التكنولوجيا من منظور النفق الضيق السابق . بصفة خاصة اقترحت Frith أن أفراد PR يمكنهم مساعدة موردي IT لكي :

- يتحققوا من أن نموذج الجمهور الوحيد (استهداف مديري IT فقط) لم يعد فعالاً .
- يطوروا علامات تجارية قوية .
- يعملوا على تحديد وتجزئة الجمهور المستهدف .
- ينشئوا اقتراحات تسويقية
- يطوروا ما يقولونه وكيف يقولونه لأن الاتصالات ليست جوهر عملهم .

يعتقد بعض الخبراء أيضًا بأن الأطراف أصحاب المصلحة الأساسيين في الصناعة ـ سواء كانت مشروعات صغيرة ، هيئات قطاع عام ، مديري تمويل أو مستخدمين نهائيين ـ يمكن استهدافهم " من خلال اقتراحات سليمة تركز على الفوائد بدلاً من التكنولوجيا ، وأن تكون هذه الاقتراحات مبتكرة" . تصور دراسة الحالة التالية كيف يمكن لحملة من أجل أن يصل منتج تكنولوجي إلى الجماهير المتعددة بنجاح باستخدام رسائل متعددة لكل نوع من الصحافة المستهدفة .

دراسة حالة : تدشين شركة Cambridge Silicon Radio (CSR) : Evus

دشن CSR في مايو 1999 فريق من تسعة أفراد انطلاقًا من Cambridge Consultants Limited (CCL) ـ بتكلفة 10 مليون $ تمويل رأسمالي وبعض الأفكار الكبيرة جدًا . CSR شركة تتجه لرقائق السيليكون ، عمل شديد التقنية ، ولكن مع بعض التكنولوجيا الساخنة . يتمثل تخصص CSR في تحويل إشعاعات قصيرة المدى إلى رقائق سيليكون ، واستخدمت خبرة الفريق في تطبيقات مطلوبة مقدمًا . ومع ذلك ، فإن إعلان شركات Intel ، Ericsson ، IBM ، Nokia and Toshiba عن مواصفة تكنولوجيا إشعاع "السِّنة الزرقاء" Bluetooth قصير المدى قدم فرصة تسويقية

ضخمة أمام الفريق . كان طموح CSR الأولى في تسويق إشعاع "السِّنة الزرقاء" وحيد الرقائق ـ المركز الذي يجعل منها شركة البليون دولار سريعًا .

كما هو الحال مع أية بداية مشروع ، كانت العقبات الأساسية للنمو نقص الأموال ونقص الأفراد ، وكانت هذه الأهداف الأساسية تحتاج إلى أن تتناول في الشركة وحدة PR التي تم تدشينها ، بالإضافة إلى التأثير الذي تحدثه CSR في صناعة الإلكترونيات . كان الهدف الأبعد وضع CSR كأحد المحركات وراء تطوير وتبني تكنولوجيا Bluetooth ـ التي يأتي نجاحها من خلال تبني المستهلك لهذه التكنولوجيا.

EVUS طورت استراتيجية تدشين ، والتي تضمنت وضع CSR داخل وسائل الإعلام التمويلية الأساسية كبداية لمشروع بريطاني جيد التمويل ، وداخل الصحافة الإلكترونية كشركة مبتكرة تقنيًا ، وداخل وسائل إعلام Cambridge المحلية كفرصة ممتازة للتوظف أمام المهنيين التقنيين ، وعندما يكون ممكنا داخل وسائل إعلام المستهلك كشركة بريطانية تقدم تكنولوجيا جديدة مثيرة إلى السوق .

كانت صحيفة The Cambridge Evening News قد أخطرت بالعمل على نشر القصة الإخبارية في مساء يوم الثلاثاء 11 مايو 1999 ، وأصبح الهدف ضمان تدشين القصة في مجلة Financial Times في صباح نفس اليوم . كان مخططًا توزيع أذون النشر إلى الصحافة المهنية يوم الثلاثاء أيضًا . نجحت الاستراتيجية عند تطبيقها بالكامل . أظهرت FT القصة على الصفحة الثانية تحت قسم "الشركات والأسواق" خصصت Electronic Times الصفحة الأولى تحت عنوان "بليون دولار عطاء Bluetooth" بالإضافة إلى عدد من الصحف القومية شملت The Times and Observer ركزت على تطبيقات المستهلك لتكنولوجيا Bluetooth ، والربط القوي بين CSR وتطورها .

على الرغم من أنه في نهاية اليوم ، سوف يقوم نجاح CSR على بيع ملايين من رقائق السيليكون ، وقدرتها على فعل هذا تعتمد على عوامل مختلفة كثيرة . استمرت أهداف PR الشركة في أن تكون متعددة أوجه التركيز مع إجراء حملات في التكنولوجيا ، دوائر الأعمال ووسائل الأعمال ذات التوجه إلى المستهلك والتوجه القومي .

استهداف جماهير المستهلك

تستخدم الآن شركات التكنولوجيا وسائل الإعلام السائدة بصورة متزايدة للوصول إلى جمهور واسع . الشركات التكنولوجية مثل Cisco التي تنتج الموجهات (مكوّن جوهري في بيانات الشبكات) ، IBM التي تستهدف سوق الشركة حيث (الحلول للكوكب الصغير) وتعلن في أوقات TV الأساسية . بعد ذلك ، مديرون في قطاع الأعمال لا حدود لأعدادهم ومعهم المستخدمون النهائيون سوف يشاهدون وقد يؤثرون على قرارات الشراء في منظماتهم . وبالمثل تروج مشروعات الإنترنت لنفسها الآن في كل وسيلة إعلام متاحة ، وسوف لا تستطيع الجماهير مستقبلاً الهروب من تعويذتها dot coms.

تعتقد Caraline Brown ـ من شركة Midnight للاتصالات ، وكالة قطاع تكنولوجي ـ أن السر في نجاح PR يكمن في المقولة "لتكن بسيطًا" . لا تعتقد Brown في مجرد التركيز على التكنولوجيا ، ولكنها ترى في أنه يجب أن ينظر إلى منتج أو خدمة IT على أن يكون لها فوائد واقعية .

« يريد الناس أن يعرفوا كيف ترتبط أية تكنولوجيا معينة بحياتهم اليومية . بينما أفرزت التكنولوجيا من أجل التكنولوجيا حكايات إخبارية جديدة . لم يعد هذا الآن صحيحًا في قطاع يصبح فيه الأفراد أكثر ذكاءً بصورة متزايدة . في الأيام السابقة أقبلت الصحافة على الحقيقة بأنه قد تم تدشين منتج أو خدمة على الإنترنت ، وهذا في حد ذاته كان حينئذ موضوعًا يستحق التغطية . اليوم ، مع السرعة العالية في التغير التكنولوجي ، تعتمد تغطية PR الجيدة على الفكرة التي تعمل على بعث التكنولوجيا وإبقائها على قيد الحياة » .

ثم تعلق Brown على مجلات الإنترنت التي انبثقت حديثًا أثناء عام 1999 وفي بداية عام 2000:

« اتجهت المطبوعات المبكرة إلى التركيز على المستخدمين النهائيين للتكنولوجيا ذوي المستويات العالية ـ الممارسين في الصناعة وخبراء التكنولوجيا ـ بدلاً من الرجل العادي . ومع ذلك ، يوجد توسع ضخم في

استخدام الحاسب الآلي ووسائل الإعلام عالية التكنولوجيا ، ونحن نرى الآن مجلات الإنترنت وهي تنافس بصفحاتها الأولى وسائل الإعلام التقليدية » .

الإنترنت كوسيلة إعلام جماهيرية

عودة إلى عام 1995 ، حيث علق Warren Newman الرئيس السابق لمعهد العلاقات العامة قائلاً : « الإنترنت هي علاقات عامة » ـ ولكن في ذلك الوقت جاء ترتيب الإنترنت السابع من حيث الأهمية من جانب معارسي PR . اليوم ، في ضوء وصولها إلى الجمهور ، فإن احتمالات نشر المعلومات والتغطية مع وسائل الإعلام الأخرى ـ (خذ في الاعتبار التكنولوجيات المضافة إلى الإنترنت كوسيلة إذاعية من خلال الأقمار الصناعية ، وأيضا الاتصالات التفاعلية) ، فإن الإنترنت لا يمكن أن يتجاهلها أي فرد يعمل داخل صناعة PR . طبقًا لمسوحات الإنترنت التي قامت بها مؤسسة Nua أثناء شهر مارس 2000 ، تم تقدير مجتمع الإنترنت على مستوى العالم بحوالي 304.36 مليون شخص ، مع 83.35 مليون مستخدم للإنترنت في أوروبا وحدها . أثناء مايو 2000 كان تقدير مستخدمي الإنترنت في بريطانيا حوالي 14 مليون (المصدر Continental Research ، الثقة في أن تستمر التجارة الإلكترونية e-commerce في النمو ، وأيضًا التكنولوجيات مثل WAP (Wirless Application Protocal) والتي أضافت محتوى الإنترنت إلى التليفونات المحمولة mobile ، والتي تثير اهتمامًا ضخمًا لدى المُستهلك .

يفترض البحث الذي أجرته NOP بأن الموردين للخدمات المجانية يجذبون نوعًا جديدًا من مستخدمي الإنترنت ، وبصفة عامة كبار السن والطبقات الاجتماعية المتوسطة ، بينما كان مستخدمو الإنترنت سابقًا من فئة الشباب والطبقات الاجتماعية الأعلى مرتبة . توجد مبادرات لعدم قياس أوقات التليفون المستخدمة للدخول إلى الإنترنت ، وعندما يصبح هذا عامًا ومألوفًا في كثير من المجتمعات ، سوف تتزايد بالتأكيد أعداد المستخدمين للإنترنت . هناك تكنولوجيات سوف تعمل على نقل البيانات بصورة أسرع منها في حالة Modems والأسلاك النحاسية (التليفونات) التي تربط بين المستقبل والمرسل ؛ عندها سوف تصبح الإنترنت أرخص وأكثر جاذبية للمستخدمين . الولايات المتحدة متقدمة على المملكة المتحدة في استخدامات

الإنترنت Internet take-up لأنها استفادت بمبادرة عدم قياس وقت التليفون المستخدم في الدخول إلى شبكة الإنترنت .

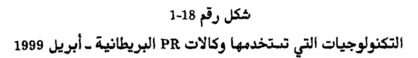
تستخدم شبكة الإنترنت كوسيلة للدخول إلى المعلومات لأسباب عديدة . على سبيل المثال في الأسابيع الأربعة التي سبقت المسح الذي أجرته NOP في مارس 1999 ، نجد أن عددًا ضخمًا من المستجيبين للدراسة قد استخدموا الإنترنت من أجل :

- البحث عن معلومات لدى شركة معينة (2.9 مليون شخص) .
- قراءة الأخبار على صفحات الجرائد المباشرة على الإنترنت (1.9 مليون شخص)
- الحصول على معلومات تتعلق بالسفر (1.9 مليون شخص) .
- البحث عن معلومات تمويلية (1.3 مليون شخص) .
- التسوق المباشر (1.3 مليون شخص) .
- البحث عن التوظف (1.2 مليون شخص) .

تقول الأرقام المقارنة أن حوالي 30٪ من البالغين في المجتمع البريطاني يستخدمون الإنترنت بينما 99٪ يستمعون إلى الإذاعة ، 9.8٪ يشاهدون TV ، و64٪ يقرأون الصحافة يوميًا .

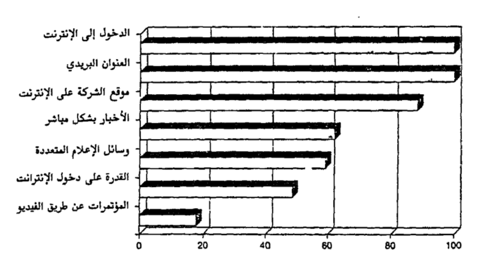
هل يستخدم ممارسو PR تكنولوجيا المعلومات بفاعلية ؟

إذا أخذنا في الاعتبار ظاهرة النمو والوصول إلى الجمهور ؛ فهل يمكن القول بأن ممارسي PR يتبنون بالكامل الإنترنت ؟ كمتطلبات لاستخدام حملات IT أو استخدام الاتصال المباشر On-line في حملات المستهلك ، بالتأكيد يجب أن يكون ممارسو PR قادرين على أن يشقوا طريقهم إلى الإنترنت واستخدام e-mail بفعالية ، دون أن يضعوا أنفسهم في مواقف محرجة . تبدو الأرقام مشجعة : في مسح تناول جمعية استشاريي العلاقات العامة (PRCA) ، أجرى في أبريل 1999 ، وغطي كل القطاعات ، وجد أن 100٪ كان لديهم e-mail وسهولة الدخول إلى الإنترنت ، بينما 88٪ لديهم مواقع web ، 62٪ لديهم تكنولوجيا الدخول المباشر On-line على الإخبار Newswire (مثل وكالة رويتر للأنباء) .



شكل رقم 18-1

التكنولوجيات التي تستخدمها وكالات PR البريطانية ـ أبريل 1999



سوف تفترض هذه الأرقام أن الممارسين يعتنقون بشغف التكنولوجيا الجديدة ، ومع ذلك ، يمكن لأية وكالة أن يكون لديها ارتباط بالإنترنت دون أن تستخدمه لأعمالها اليومية ، كما في حالة أن تنشئ لها عنوان e-mail دون أن ترسل أية رسائل . قد توجد عناوين Dormant e-mail وحسابات dail-up internet خارج قطاع IT ، حيث الحاجة إلى فهم واستخدام التكنولوجيا الجديدة لم تكن جزءًا جوهريًا في دور الممارس ـ على الرغم من أن هذا الموقف يتغير الآن . قد علق محرر مجلة متمرس. في عام 1999 : "إنك حينما تكون في داخل قطاع IT فأنت على الحد القاطع أو القول الفصل . إنك تنسى بأن هناك أفرادًا آخرين لم يستوعبوا بعد التكنولوجيا ، ولا يزالون يتصلون أساسًا باستخدام البريد الإلكتروني والفاكس » .

الممارسون الذين هم في موقف التحدي تكنولوجيا ، سوف يشعرون بالضغوط المتزايدة لتحديث مهاراتهم في مجال IT بناء على طلب العملاء ، الزملاء ، والصحافة . لأن التكنولوجيا تتحرك إلى الأمام ، فإن كثيرين قد يأخذون نماذجهم من قطاع IT . يعتقد Shel Holtz ممارس أمريكي ومؤلف كتاب ؛ (العلاقات العامة على الإنترنت Public Relations on the Net) ، أن قطاع IT يضع سابقة بالنسبة لتبني صناعة PR تكنولوجيا جديدة :

« يواجه الممارسون الذين يعملون في قطاع عالي التكنولوجيا تحديًا خاصًا ، عليهم أن يشقوا الطريق من خلال ابتكار مفاهيم جديدة تطبق على كل المبادئ الصارمة للاتصالات الفعالة والأخلاقية . لأن ممارسي العلاقات العامة يمثلون الشركات التي تطور التكنولوجيات التي توفر الديناميكية في إمكانية الاتصال (الكثير - إلى - الكثير) ، فإنه ليس لديهم هامش للخطأ . من المتوقع أنهم يتبنون كل قدرات التكنولوجيات التي يروجون لها ، جنبًا إلى جنب مع ما هو أفضل في الاتصالات التقليدية . بل إنه من المتوقع أن تسير الاتصالات الأخرى على نفس نهج مجتمع التكنولوجيا العالية High-tech Community.

في أثناء عام 1994 ، John Pavlik (من جامعة كولومبيا) كان له رؤية حول حركة صناعة PR حول فرق العمل الفعلية ذات الهياكل التنظيمية المسطحة والتي ساعدت على وجودها الاتصالات المباشرة On-line. إنه توقع قيام تلك المكاتب مع عملاء وأفراد PR يتصلون عبر e-mail . قال أيضًا أنه سوف يحدث تحول إزاء الاتصالات ذات الاتجاهين مع استهداف أفراد PR الجماهير الفعلية (بمعنى مجموعات الاهتمامات الخاصة التي لها مواقع على الإنترنت . تؤتي رؤية Pavlik ثمارها في قطاع IT على الأقل . توجد فرق العمل الفعلية في كثير من الوكالات ، ذلك لأن الأفراد المتواجدين في مواقع عمل مختلفة يمكنهم المشاركة في المعلومات بسهولة باستخدام e-mail والشبكات الداخلية intranet ، كما لو كانوا يجلسون في نفس المكتب . لهذا السبب - ولأنه أمكن تفادي التسهيلات المكلفة التي كان على صاحب العمل توفيرها - فإن استخدام الخبراء الذين يعملون لحسابهم آخذ في التزايد . طبقًا لفكرة Pavlik عن الجماهير الفعلية ، نجد أن أفراد PR يستخدمون الإنترنت لإدارة سمعة الشركة ، التفاعل مع جماعات أصحاب المصلحة وخلق مجتمعات من أصحاب الاهتمام (تغطي هذه الموضوعات فيما بعد في هذا الفصل) .

اتصالات الصحافة عبر الإنترنت

كما يدرك الممارسون في قطاع IT تمامًا ، الإنترنت في غاية الأهمية فيما يتعلق بالاتصالات الصحفية . ليس مستغربًا أن الصحافة هي المستخدم الأكبر لشبكة

الإنترنت بحثًا عن المعلومات وبثها ، ويستطيع أفراد PR الاستفادة من طرق الاتصال الفعالة الجديدة مع الصحفيين . تستطيع الإنترنت تبسيط كل مراحل العملية من إجراء اتصال مسبق بواسطة e-mail لتوفير المواد في التوقيت المناسب .

يلقي Dan Janal (1998) ـ المؤلف الأمريكي وخبير PR ـ الأضواء على استخدام الإنترنت للطرق التالية في الاتصالات الصحفية :

- الاتصال عن طريق e-mail بالصحفيين بدلاً من استخدام التليفون .
- الاتصال مع الصحفيين باستخدام برامج المناقشة المباشرة على الإنترنت On-line.
- إرسال e-mails إلى العديد من المستقبلين في نفس الوقت (يوفر هذا وقتًا مقارنة بوضع أذون النشر الصحفية في ظروف خطابات) .
- صياغة رسالتك بما يتفق واحتياجات الصحفيين كل على حدة .
- العمل كمورد صحفي .
- البحث عن استفسارات الصحفيين (على سبيل المثال من خلال قوائم البريد الإلكتروني ولوحة الرسائل)
- إنشاء مكتبة لأذون النشر الصحفية .
- كتابة مقالات لمجلات الخط المباشر على الإنترنت On-line .
- خلق مؤتمرات وندوات على الخط المباشر On-line .

يظهر مسح أجرى تحت إشراف جامعة "كاليفورنيا" أنه ما بين عامي 1996–1998 ، زادت صحافة أمريكا التكنولوجية من استخدامها لمواقع الإنترنت web من ساعة في الشهر كمتوسط إلى 2–3 ساعات في اليوم كمتوسط . يفترض البحث أن أساسيات العلاقات العامة سوف تتغير على مدى العقد القادم ، مع زيادة التركيز على صحافة الاستهداف المباشر On-line ، ووجدت دراسة أخرى في الولايات المتحدة أيضًا أن الصحفيين يعتبرون أن الإنترنت مهمة لتناول مصادر الأفكار للقصة الخبرية الجديدة . يرى صحفيو المجلات أن e-mail يأتي في المرتبة الثانية بعد التليفون كوسيلة اتصال (26٪ يفضلونه) ، بينما صحفيو الجرائد اليومية يجعلونه بعد

الاتصال الشخصي (16٪ يفضلونه) ، يرى بعض الخبراء أيضًا أن صحفيي الإذاعة يتحولون إلى مواقع web للحصول على المعلومات ، ولأن "دوائر الأخبار في وقتها الحقيقي ، ومصادر التزويد بالمعلومات المباشرة On-line مستمرة في هزمها العنيف للعمليات التشغيلية التاريخية لطباعة وإذاعة وسائل الإعلام ، ومن ثم ، فإنه يجب على مهني PR أن يتجاوب مع هذه التطورات التكنولوجية .

في المملكة المتحدة ، يستخدم صحفيو قطاع IT برامج البريد الإلكتروني e-mail لإجراء مناقشات مباشرة لتحقيق اتصالات PR والحصول على معلومات تصلح لقصص إخبارية وروائية . تتضمن برامج المناقشة المشهورة موقع التركيز على وسائل الإعلام الجديدة. <www.chinwag.com/uk.netmarketing> و <www.ukpress.org>.ukpress]> الذي صمم لتزويد الصحفيين وأفراد PR الذين يعملون في تغطية IT بالمعلومات اللازمة . يمكن التعرف على آراء كل الناس حول موضوع معين في الحال والذي يعني أن الصحفيين يمكنهم توفير وقت إدارة البحث وجمع المعلومات .

للمساعدة على تلبية حاجة الصحفيين إلى المعلومات ، فإن الكثير من وكالات PR ، شاملة اختصاصيي IT: A plus، Firefly، Profile PR قد أنشأت لها مراكز صحفية على الإنترنت والتي توفر قواعد بيانات قابلة للبحث عن الأخبار المصرح بها من عملائها . توجد أيضًا موارد صحفية على مستوى الصناعة مثل المصدر <www.sourcewire.com> وأيضًا PR Newswire <www.prneswire.com> . تستطيع وكالات PR إرسال أذون النشر الصحفية إلى هذه الموارد للتوزيع على الصحفيين الذين وقعوا على استلام أخبار حول موضوعات باختيارهم . يقول الصحفي Jim Sterne (1998) حول موارد الصحافة المباشرة On-line .

« يحتاج المحررون إلى معلومات حقيقة حول رؤساء المنظمات ، المنتجات ، الظروف المالية . أقسام صحافة الإنترنت مفيدة ليس فقط لتوفير مثل هذه المعلومات للصحفيين ، ولكنها تستطيع أن تجنب أفراد PR المناولة الشخصية للأسئلة الروتينية . وجود موقع على الإنترنت صديق للصحفي لا يعني ضمان صحافة جيدة .. ولكن توفير معلومات حول شركتك ومنتجاتها

على الخط المباشرة On-line حيث يستطيع الصحفيون أن يحصلوا عليها بسرعة وسهولة يعتبر استثمارًا جيدًا لموارد PR » .

على الرغم من أن موارد الصحافة المباشرة On-line توجد داخل قطاع IT ، فإن نتائج المسح المقدم في الفصل العاشر ، والذي ركز على علاقات وسائل الإعلام أوضح أن أغلبية ممارسي PR كانوا مستمرين في إرسال أذون النشر الصحفية في البريد العادي ، ثم يتبعونها بإرسال "فاكس" ـ وأن معظم الصحفيين يفضلون هذه الطريقة.

لتقييم رأي محرري إصدارات IT حول تسليم مادة PR عبر الإنترنت أجرى المؤلف مسحًا صغيرًا لأغراض هذا الفصل في سبتمبر 1999 . أرسلت استمارات الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني إلى 78 محررًا في مجال IT القومية وإصدارات الاتصالات عن بعد Telecoms، مع منشورات تزيد على 10,000 . كان معدل الاستجابة 19٪ . يجب ملاحظة أن نسبة كبيرة من الاستمارات ارتدت عائدة (لم تصل إلى المرسلة إليهم) لأن الكثير من العناوين المعطاة لمحرري النشر كانت غير سارية المفعول . إذا تم إسقاط عدد الرسائل المرتدة تصبح نسبة الاستجابة 29٪ .

على الرغم من صغر حجم العينة فإن النتائج توفر بصيرة عميقة إلى اتجاهات محرري IT . ويمكن مقارنتها بنتائج المسح الوارد في الفصل العاشر ، والذي غطى نطاقًا أوسع من الصحفيين ـ متضمنًا أولئك الذين يعملون في مجال الصحافة المحلية والقومية ، مجلات وعناوين يومية وأسبوعية ، الإذاعة المحلية والقومية .

في هذا المسح الصغير ، جاءت الاستجابات من محررين متمرسين ـ 80٪ من منهم لديهم حد أدنى أربع سنوات خبرة في الصحافة . يعمل أفراد العينة المختارة بالكامل في ميادين الكمبيوتر/الإنترنت/الاتصالات (أقل قليلاً من 50٪ من حجم العينة يعملون في مجال الإنترنت) .

أظهرت الإجابة على السؤال المتعلق بعدد أذون النشر التي أرسلت عن طريق e-mail أنه فقط 7٪ من الاستجابات تسلموا أقل من عدد خمسة أذون يوميًا . بينما الأكثرية (36٪) تسلموا من 6–10 يوميًا ـ انظر الجدول 18–1 التالي .

جدول رقم 18-1

متوسط عدد أذون النشر الصحفية المسلمة يوميًا عن طريق e-mail

الفئة	5 فأقل	6–10	11–15	16–20	أكثر من 20
العدد	7	36	7	21	29

في المقارنة تسلم 40٪ من المستجوبين أكثر من عدد 20 أذن نشر تقليدي (نسخة أصلية) عن طريق البريد العادي يوميًا . يفترض هذا أن المحررين لا يزالـون يتسلـون عدد أذون نشر تقليدية أكثر من البريد الإلكتروني . يمكن تفسـير هـذه الحقيقـة بـأن 20٪ من الاستجابات تسلمت أقل من 5 أذون نشر بـالبريد العـادي يوميًـا ـ تأمليًا ـ بأن بعض الصحفيين لم يهتموا بإنشاء عنوان بريدي لـهم لتلقـي أذون النشـر . انظـر جدول 18–2 التالي:

جدول رقم 18-2

متوسط عدد أذون النشر المسلمة يوميًا عن طريق البريد العادي

الفئة	5 فأقل	6–10	11–15	16–20	أكثر من 20
العدد	20	7	20	13	40

لقد طلب من المستجوبين أن يرتبوا ردودهم على الكثير من العبارات حـول مـادة PR المرسلة عن طريق الإنترنت باستخدام مقياس من 1–5 حيث (5) "أوافـق بشـدة" و(1) "غير موافق بشدة" . يمكن استخدام النتائج في توضيـح اتجـاه محـرري IT إزاء أوجه الاسـتهداف الصحفـي المبـاشر On-line . مـن بيـن العبـارات المختلفـة التـي تطلبت استجابة العبارة التي ولَّدت موافقة أكيدة كانت "إنني أستلم الكثير مـن مـادة PR ذات الاستهداف السيئ عـن طريـق e-mail" بمتوسـط يصـل إلـى (4.2) . تقريبًـا نصف المستجوبين أعطوها الترتيب الأقصى "أوافق بشدة" .

كانت الموافقة الأقوى التالية (الترتيب 3.9) على العبـارة "الإنـترنت أداة حيويـة لأفراد PR لنشر المعلومات" على الرغم من أن عدد الموافقين بشدة مـن المسـتجوبين كان أقل منه في حالة سؤال الاستهداف . العبارة "إنني أكثر تقبلاً لمواد PR المرسلة عبر e-mail عما كنت عليه منذ سنتين مضت" ، كان ترتيبها (3.5) ، بينما عبارة "كنـت

أود أن أتسلم مادة PR أكثر عن طريق e-mail" كان ترتيبها (3.9) ، والتي تشير إلى الاتجاهات الإيجابية لتقبل تكنولوجيا e-mail في كلتا الحالتين . الفكرة بأن الأذون الصحفية ذات النسخة الأصلية (البريد العادي) لها مصداقية أكبر من الأذون الإلكترونية جاء ترتيبها (2.3) بما يعني عدم الموافقة . العبارة "أفراد PR خارج قطاع IT يستخدمون تكنولوجيات الإنترنت بكفاءة" كان ترتيبها (2.1) والتي تفترض بأن هناك مساحة للتحسين في هذا المجال .

كان المستجوبون حياديين أمام العبارة "إنني غالبًا ألغي أذون النشر الصحفية e-mail التي ترد من أفراد PR دون قراءتها كان ترتيبها (2.9) ، "أفضل استلام ملخصات أذون النشر الصحفية (عن طريق البريد الإلكتروني) مرتبطة بصفحات موقع الإنترنت ومحتوية على القصة الإخبارية الكاملة ـ الترتيب (2.8) . ظهر عدم اتفاق بسيط تجاه العبارة "إنني عادةً استخدم الموارد الصحفية على مستوى الصناعة مثل Newsdesk وأيضًا The Source (2.7) عبارة "سوف لا أفتح ملحقات e-mail من أفراد PR في حالة احتوائها "فيروسات" (2.6) . كانت موافقة المستجوبين قليلة إلى حد ما بأنهم "يفضلون زيارة موقع مؤتمر صحفي ، بدلاً من السفر إلى مؤتمر صحفي" (3.3) ، وكانوا حياديين حول قيمة استخدام نظام الرسائل في التوقيت الحقيقي (التفاعلي) لإدارة المقابلات مع المتحدثين الرسميين (3.0) .

جاءت عدم الموافقة الشديدة على العبارة "إنني أراقب ما يقوله الناس حول الشركات والمنتجات والخدمات في برامج الدردشة المباشرة" (1.9) وأيضًا العبارة "إنني أراقب ما يقوله الناس حول الشركات ، المنتجات والخدمات في قوائم مناقشة e-mail (2.0)" . ومع ذلك ، قد ينمو النشاط في هذا الحقل .

تصور دراسة الحالة التالية كيف يرى محرر لعنوان (صحيفة) رائدة على شبكة الإنترنت دور ممارسي PR .

دراسة حالة : Paul Douglas محرر إنترنت

الاتصال مع ممثلي PR داخل صحافة IT مسألة حيوية . سوف يحصل الصحفيون على مصادر قصص إخبارية تستحق البث بعدد من الطرق ، ولكن دور وكالة PR في

إجراء المقابلات ، التزويد بالصور الفوتوغرافية وتوضيح المعلومات عن الخلفية تمثل إسهامًا مهمًا . عامة ، اتصال PR / الصحفي شيء طيب داخل الصناعة ، على الرغم من أن بعض ممارسي PR ينقصهم الفهم العميق لعملائهم . إن أساليب مثل إرسال الهدايا المبتذلة ، وحزم الصحف اللامعة قد تنجز دورًا في جذب اهتمام الصحفي ، ولكن ليست بديلاً عن إذن صحفي مكتوب والذي تتم صياغته طبقًا لحاجة القارئ للإصدار الذي أرسلت من أجله المادة الصحفية . تتجه الأذون الصحفية سيئة الاستهداف إلى الإزعاج والتأثير السيئ على وكالة PR .

استخدام جمل وصياغة ركيكة وليس لها معنى ، من غير المحتمل أن تحصل على الانتباه والاهتمام كأذن نشر صحفية مثل "الحل الكامل لمشكلات تكاليف المشروعات الصغيرة على الإنترنت" في محاولة للعب على أوتار السوق . الدخول في الموضوع مباشرة والقول "جهاز قليل التكلفة يمكن أن يفيد الكثير من المشروعات الصغيرة" من المحتمل أن يحظى باستجابة إيجابية أكبر .

ليس هناك سبب يدعو الإنترنت أن تبعد وظيفة PR كما نعرفها ـ إنها ببساطة طريقة أسرع وأكثر كفاءة لنشر المعلومات . لسوء الحظ ، إنه من السهل أحيانًا على وكالة PR أن تغرق بكثافة صحفية e-mail بمادة صحفية غير ملائمة . لأنها ببساطة تستطيع أن تفعل هذا بمجرد لمس "زرار" . إنه بالإنترنت أو بدون الإنترنت لا تزال هناك حاجة إلى أفراد أكفاء لكتابة أذون النشر ، إقامة صلة مع الصحفيين حول القصص الإخبارية الممكنة ، وتوريد معلومات إضافية أو ترتيب مقابلات .

مواقع web – ماذا تعمل بفعالية وماذا لا تعمل ؟

يطلب من ممارسي PR ، بما في ذلك أولئك الذين خارج قطاع IT أن يستشيروا العملاء لإنشاء مواقع web وإدارة حملات على أساس الإنترنت . قد أوجدت بعض الوكالات أقسام محددة لوسائل إعلام جديدة تلبية لحاجات العملاء في هذا الحقل . مواقع web مهمة لأنها تمثل الصورة الذهنية للشركة وقيم العلامة التجارية على الخط المباشر للإنترنت On-line ويمكن استخدامها للاتصال بصورة أكثر فعالية من حيث التكاليف مع الكثير من الجماهير إن الاتصال من خلال مواقع web يمكن أن تكون :

- دوائر الأعمال إلى دوائر الأعمال ـ الوصول إلى من يمثلون الطرف الثالث ، المساهمين ، المستثمرين المحتملين ، المؤسسات الصناعية ، المحللين ، وسائل الإعلام المهنية ، إلخ .
- دوائر الأعمال إلى المستهلك ـ الوصول إلى المستهلكين (الحاليين والمرتقبين) والاستفادة بالتكنولوجيات الحديثة من خلال موارد المعلومات ، نظام التجارة الإلكترونية ، ومواقع التسلية .
- داخلي ـ توفير معلومات حسب الحاجة للعاملين ، وإلحاق شبكات المعلومات الداخلية والخارجية بمواقع الشركة على الإنترنت ووضع نظام لحمايتها .

طبقًا لدراسة حديثة أجرتها مجلة Los Angeles استنادًا إلى إحصائيات متعددة عن الإنترنت ، شملت أولئك المتخصصين من مؤسسة مصفوفة وسائل الإعلام Media Matrix وجد أن (الويب) web تنكمش على الرغم من النمو المتزايد في عدد المواقع . يقضي المستخدمون للإنترنت أوقاتًا مع المواقع العامة اعتمادًا على اختيارات صغيرة موثوق بها (في المملكة المتحدة ، تتضمن المواقع الرائدة آلة البحث ، Yahoo.co.uk ، والبوابة Freeserve.co.uk) . أكثر من ثلث وقت معظم الأفراد on-line يتعامل مع عدد 50 موقع web الأكثر شيوعًا . تفترض الدراسة أيضًا أن التوصية الشفهية المعروفة بـ "التسويق الفيروسي" تتصاعد أهميتها كوسيلة لتأمين جمهور معين لموقع معين . على العكس من ذلك يمكن تحطيم سمعة موقع web نتيجة رأي سلبي لأحد الزوار . في سنة 2000 فشل موقع Boo.com كمشروع لتجارة التجزئة الخاصة "بالموضة" نتيجة رأى خبراء وسائل الإعلام الجديدة الذين أجمعوا على عدم الثقة في تصميمه ومهامه الوظيفية .

يجب أن يتمتع موقع web الناجح بالخصائص التالية طبقًا للكاتب Kirsner 1998 :

- ماهية القسم الجديد ـ ومن ثم يستطيع المستخدمون تحديد المحتويات الأحدث ويذهبون إليه مباشرة .
- آلة بحث أو خريطة موقع ـ لضمان أن كل المحتويات مباشرة على الموقع .
- آلية التغذية المرتدة (شكل من أشكال on-line أو عنوان (e-mail) ، لكي يستطيع المستخدمون التعليق حول الموقع ويقترحون مجالات للتحسين .

- تناسق علامات وتعليمات الإبحار Navigation (يجب أن يظهر نظام الإبحار على كل صفحة) .
- معلومات الأمن (هذا مهم بصفة خاصة إذا كان للموقع نظام e-commerce حيث يطلب من المستخدمين إدخال البينات التفصيلية لكروت ائتمانهم) .
- تعليمات الربط ـ لتشجيع عمليات الربط التبادلي مع المواقع الأخرى .
- سياسة الخصوصية ـ إذا أعطى المستخدمون عنوانهم (e-mail) للالتحاق بقائمة العناوين الإلكترونية ، يلزمهم الحصول على ضمان بأن هذه العناوين لن تنقل إلى طرف ثالث بدون الحصول على إذن منهم .
- تفاصيل الموقع والاتصال .

كشفت دراسة حديثة في المملكة المتحدة أن المستخدمين للإنترنت يكرهون بشدة :

- "البطء الشديد في سرعة البيانات" . سوف يشعر زائرو مواقع web بالإحباط إذا لم يتم تحميل الصفحات في 30 ثانية . يصدق هذا بصورة خاصة على الأفراد الذين يستخدمون "موديم modem" بسرعة تقل عن 56 K .
- "الفوضى وعدم ترتيب الأشياء" . كثير من المواقع غير متناسقة في منهجها الخاص بالهوية ، الإبحار ، تخطيط التشكيلة ، وهيكلة بناء المعلومات .
- "تصميم دون المعايير" . التصميم الضعيف لمواقع web ليست أكثر من مثال عن أدبيات الشركة الهزيلة .
- "أوقات الاستجابة البطيئة" . إذا كان لموقع web "ميكانيزم" للتغذية المرتدة ، فإنه من غير المقبول تجاهل الاستفسارات أو حتى أن تأتي الإجابة بعد بضعة أيام .
- "معلومات أكثر مما ينبغي" . أكثر مواقع web الفعالة هي التي توفر محتوى رائع في إيجازه وتعبيره .

مع زيادة عدد مواقع web (مستخدمين جدد) التي تأتي إلى التعامل المباشر on-line ، فإنه من المهم أن تكون هذه المواقع صديقة للمستخدم ، وتجعل سبيل الإبحار سهلاً وميسورًا ـ وإلا سوف تفقد هذه المواقع نسبة من الجمهور المحتمل .

في برامج الوسائل الإعلامية الجديدة ، اشتعل الجدل حول استخدام "برنامج ميكروميديا فلاش Macrmedia's Flash" وحيث أن استخدام Flash يحتاج أجهزة مساعدة على التطبيق فقد اعتبر غير ملائم وخاصة بالنسبة للذين ليست لديهم هذه الأجهزة . وفي حالة مواقع التجارة الإلكترونية ، ومجموعة الجمهور الجديد فقد يضطر إلى الهروب من المحتوى . ومع ذلك ، يعتبر Flash ملائمًا في حالة مواقع التسلية ، موارد الموسيقى ومواقع الفن الرقمي digital art . بالنسبة لأدوار وكالات وسائل الإعلام الجديدة ، وتغطية وكالات PR ، فسوف يصبح من مهام فرد PR أن ينصح العملاء حول هذه الموضوعات .

كان يمكن ألا تقع Boo في هذه الحماقة التي أدت إلى فشلها ، عندما يعمل التقنيون ، المصممون ، وأفراد الاتصالات التسويقية معًا كفريق ويصغون إلى نصائح أهل الصناعة المتمرسين . يفترض Gusterson (1999) أن ممارسي PR الذين يفهمون web يعتبرون مدربين جيدًا لادعاء السيطرة على محتوى الموقع والاتصال بالأفراد التقنيين حول التقديم . وقد أشار أيضًا إلى أنه يجب إعطاء أهمية كبيرة لأسلوب الكتابة لأن web يتطلب شيئًا ما مختلفًا عن الأسلوب التقليدي للكتابة على الورق . نادرًا ما يقرأ الناس صفحات web كلمة كلمة ، ولكنهم يدققون في الصفحة ويلتقطون كلمات وجمل فردية .

يجب على أفراد PR أن يعوا بالتأكيد كيفية تحرير المادة لمواقع web . يتضمن المقترحات اللازمة لوضع شكل محتوى صفحة web ما يلي :

- حافظ على أن يكون تعداد الكلمة حول 400 لكل صفحة hypertext ، لأن المعلومات تكون أقل سهولة في قراءتها على الشاشة منها على صفحة مطبوعة .
- جزئ جسم النص إلى عناوين جانبية .
- أربط بين الوحدة من الرأي أو الملمح إلى المواقع الأخرى التي تقدم معلومات مرتبطة .
- ضمّن المراجع للمواقع الأخرى باعتبارها hyperlinks .
- ضمّن عنوان e-mail في حالة رغبة المشاهدين المزيد من المعلومات .

- تذكر أن جمهورك المحتمل على مستوى العالم global حتى إذا كان تركيز الموقع محليًا .
- تأكد من نقل المراجع إلى المادة المطبوعة من النسخة ، مثل : "على الصفحة الثالثة من كتيب إعلاننا سوف تجد ....."

تعتقد Shel Holtz (1999) أن أفراد PR يحتاجون إلى اكتساب المهارات في استراتيجية الموقع وتحرير المحتوى بصورة ملائمة :

« يقف مهني PR وراء التسويق والميادين العملية الأخرى في التطبيق الفعال للإنترنت في مجال مهنهم . معظم العلاقات العامة online عبارة عن تعديلات بسيطة في أغراض المادة المطبوعة الحالية دون تحديد أهداف قابلة للقياس في هذه الجهود . إذا رأيت موقع web يبني علاقات تفاعلية واحد - إلى - واحد مبنية على البيانات ، الموقع القائم على تفاعل الكثير - إلى - الكثير في ملاحقة لأهداف المنظمة ، فإنه من المحتمل ألا تجد ممارسي PR داخل عشرة أميال من ذلك المشروع - وينتقد Holtz بعد ذلك عملية القياس لمواقع web :

« نوع القياس قريب من التأكد من أن أذون النشر الصحفية حققت أهدافها لأنها وزعت على عدد معين من الصحافة . يستخدم مهنيو PR لإحداث تأثير في الجماهير - لتغيير أو تأكيد الآراء ، مستويات الالتزام أو الأفعال . قياس فعالية العلاقات العامة في مجال مواقع web تعني قياس كيفية تأثير الموقع على الجماهير .

إنه من الملزم أن يقيس الممارسون تأثير الموقع ، وليس الموقع ذاته - قد تكون المشكلة أن كثيرًا من المواقع ليس لديها غرض واضح منذ البداية . يعتقد Dan Janal 1998 أن كثيرًا من الشركات أنشأت لها مواقع web دون وضع أهداف ، ويفترض : "تفشل معظم المواقع ، لأنه ليس لديها دعوة قوية للفعل . ليس هناك ببساطة حافز لتحريك الأفراد من حالة أن يكن فضوليًا إلى حالة أن يكون ملتزمًا" في بعض الحالات قد فشلت المواقع ، لأنها دشنت قبل أن تختبر بالكامل - والتي تعتبر عادة مقدمة لحدوث كارثة ، وهذا ما حدث لشركة Boo .

في كثير من الحالات ، تحتاج وكالات PR إلى إعادة تنظيم مواقعها الخاصة . يحدد أحد الخبراء في هذا المجال أنواع القصور المتعددة :

« يوجد نقص في تقدير ما يريد الزائر أن يراه - والأكثر عمومية ، أنهم يحصلون على ما ترغب الشركة في أن تخبرهم به . يبدو غالبًا أن هناك رغبة في دفع الناس إلى الخروج من الموقع بأسرع ما يمكن محملين بمجموعة من حلقات الربط إلى مواقع أخرى » .

أنه ينصح بعدم تضمين المادة التي يحتمل أن تكون سرية - مثل المعلومات المتعلقة بالاتصالات بعملاء محددين أو متخذي القرارات من أفراد PR .

إدارة سمعة الإنترنت

المسألة الأساسية المتعلقة بالإنترنت بالنسبة لمهنيي الاتصالات هي النشاط المتداخل بين المستخدمين وحقيقة أن أي فرد يستطيع التعبير عن رأيه دون قيود . على خلاف وسائل الإعلام السائدة الأخرى ، تسمح الإنترنت بالاتصال ذي الاتجاهين وأيضًا الكثير - إلى - الكثير .

طبقًا لما يراه David Phillips (1999) ، خبير PR والمتخصص في إدارة سمعة الإنترنت ، يشتمل "مجتمع الإنترنت" على آلاف الجماعات التي لها جدول أعمالها الخاص . تستخدم جماعات online موارد مثل حجرات الدردشة Chat rooms ، قوائم e-mail ، جماعات الأخبار ، ومجالس النشرات لمناقشة موضوعات الاهتمام . طبيعة عدم ذكر الأسماء في الموارد online حيث يستطيع الأفراد إدعاء أية هوية يختارونها ، قد تقود المستخدمين إلى التحديد الواضح للأشياء التي لا يرغبون في ذكرها في "الحياة الواقعية" . وكما يشير Phillips فإن ظاهرة عدم ذكر الأسماء في تعاملات الإنترنت تغير من طبيعة مجتمع "الأطراف صاحبة المصلحة" . يستطيع الأفراد المشاركة في الكثير من جماعات أصحاب المصلحة ، وقد يستخدمون موارد التفاعل لإحداث تأثير على مجريات الأمور كما لم يحدث من قبل ، دون المرور على حراس بوابات وسائل الإعلام (المحررين) . في كثير من الحالات ، سوف يعبر

الناس عن آرائهم بحرية حول الشركات والخدمات ـ وهذه الآراء يمكن أن تنتشر وتكون مؤثرة . ونتيجة لذلك ، يحتاج ممارسو PR إلى أن يكونوا سباقين للفعل Proactive في ميدان إدارة سمعة الإنترنت . يلزمهم أيضًا أن يقدموا النصح إلى الشركات حول مراقبة برامج online ، وضع مجالات المعلومات على مواقع web ، وحصر تعليقات online السلبية . يقول Phillips :

« يستطيع الآن كل صاحب مصلحة أن يكون لديه معرفة ، ويستطيع أن يوفرها ، ويدلي برأيه في حرية تامة . يستطيع كل فرد أن ينشئ موقع web . تجذب الممارسات غير المقبولة التعليق ، النقد والمعارضة الفعالة . على الشركات أن تناضل من أجل مكان على الإنترنت لمجتمع أصحاب المصلحة » .

البرامج العملية

أحد الأماكن الأساسية حيث التعليقات يمكن أن تتكاثر حول الشركات يوجد في البرامج العملية ـ شاملة مجموعات أخبار Usenet ، قوائم e-mail ، مجالس الرسائل ، وحجرات الدردشة . وفي رأي Phillips تجذب جماعات الأخبار ما يقرب من مليون زيارة للموقع يوميًا ومعظم الشركات الكبيرة تذكر في مجموعات الأخبار بصورة متكررة عادة . إنه يشير إلى أن المستهلكين يذهبون إلى البرامج العملية للتعرف على المنتجات والخدمات من عملاء آخرين ، وغالبًا يعتمدون على مواقع موثوق بها : "تعرضت سمعة المنتجات والعلامات التجارية إلى الأذى الشديد في جماعات الأخبار ... إن التعليقات المحطمة والمؤذية يمكن أن تنتشر بسرعة كما تنتشر النار في الهشيم . يحتاج أصحاب المصلحة أن يكونوا على وعي بالصعوبات المحتملة التي يمكن أن يواجهوها والتأثير الذي يمكن أن تحدثه" .

يعتقد Phillips أن ممارس PR يمكن أن يعمل كحارس للإنترنت ، يحمي سمعة المنظمة في برامج online عن طريق مراقبة المناقشات واحتواء الإشاعات في مراحلها المبكرة . ومع ذلك ، يجب على ممارسي PR أن ينظروا إلى مواضع أقدامهم . تتمتع "البرامج العملية" بإحساس قوي بالمجتمع ومجموعة قواعدها الخاصة وأية تدخلات غير مناسبة في المناقشات الجارية يمكن أن تحدث ضررًا

أبعد لسمعة المنظمة التي يسعى فرد PR إلى محاولة حمايتها . يرى Gusterson (1999) أن ممارسي PR يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم في هذا المجال . إنه يعتقد بأن مراقبة "الإنترنت" تمكن الشركات من :

- صياغة استراتيجيات دفاعية في مواجهة حالات هجوم online .
- العمل المبكر لاحتواء الأزمة .
- مراقبة آراء أصحاب المصلحة .
- جمع معلومات استخبارية عن المنافسين .

تقضي بعض الشركات وقتًا لوضع "بذور" المناقشات مع التعليقات الإيجابية حول السلع والخدمات (المساوي لبرامج online ذات حملات الإشاعة) . يوجد عدد من الشركات تمتاز بالوضوح التام حول أنشطتها في جماعات الأخبار ، بينما أخرى تستخدم أساليب سرية لمهاجمة العلامات التجارية للمنافسين . سواء كان هذا أخلاقيًا أو لم يكن ، فهذه نقطة أخرى للمناقشة .

في بعض الحالات تم إنقاذ سمعة الشركات نتيجة مراقبة البرامج العملية بصورة اجتهادية . على سبيل المثال ، في مارس 1999 بدأت تظهر شكاوى حول شركة Pioneer DVD في برامج مجموعات الأخبار . اتصلت Pioneer بأصحاب هذه الشكاوى عن طريق e-mail ، وعرضت إجراء الإصلاحات اللازمة ـ احتوى ذلك المدخل الإعلان السلبي ومنعه من الوصول إلى جماهير أكثر اتساعًا مثل الصحافة القومية .

مراقبة "البرامج العملية" مهمة بصفة خاصة للشركات المساهمة . يستخدم المستثمرون باستمرار رسالة المجالس التي تناقش الشركات والأفكار المفيدة للأسهم . لاحظت شركة AgriBioTech أن قيمة أسهمها تنخفض بنسبة 20٪ عندما ظهرت رسالة سلبية صادرة عن مجلس المناقشة باستخدام جهاز / أو دليل البحث الشهير Yahoo.

في بعض الحالات ، يمكن أن توفر المعلومات الصادرة عن جماعة الأخبار ، فرصة سبّاقة لممارس PR . على سبيل المثال ، المدخل على موقع جماعة الأخبار <uk.local.london> في شهر أغسطس 1998 اقترح : "إذا أردت جهاز كمبيوتر بدون تكلفة بنكية جرب First Direct . أما بالنسبة لبنك NatWest ، فسوف لا أتعامل

معه حتى لو كان البنك الوحيد في العالم . انتشرت المناقشة بسرعة إلى مجموعات أخرى ، وأصبح الجدل حول NatWest يجري داخل نطاق جماهيري أوسع . لو أن بنك NatWest وضع يده على المدخلات وتعامل معها بسرعة لاستطاع أن يعكس مسار التغطية ويذكر الأوجه الإيجابية لخدماته . ومع ذلك ، بعد مضي 24 ساعة لم يفعل البنك أي شيء ، ولكن في أحسن الأحوال ، كان يمكن تطبيق وظيفة إدارة القضايا . خُلِقَت الفرصة للمنافسين لبنك NatWest ـ وخاصة بنك First Direct لكي يستجيب ويؤكد على مزايا خدماته . بالنسبة لممارسي PR ، وجدت فرصة للعمل "كحارس للإنترنت" ونصح الشركات حول كيفية التصرف.

اتصالات الأزمة

بينما جماعات الأخبار مهمة لإدارة السمعة ، فإن مواقع web تلعب دورًا حيويًا في اتصالات الشركة السباقة إلى الفعل . مواقع web مفيدة وبصفة خاصة في مواقف الأزمات ـ ولكن إذا لم يكن لدى الشركة موقع يعمل كمصدر معلومات ملائم ، فإن الأفراد سوف يبحثون عن تعليقات في مواقع أخرى (غالبًا غير صحيحة) . تفيد إحدى الدراسات أن الصحفيين يتحولون بصورة متزايدة إلى مواقع web بحثًا عن معلومات الشركات وخاصة في أوقات الأزمات . ينصح بأن توفر مواقع الشركات آلية صحفية online والتي تحتوي على أحدث معلومات عن خلفية الشركة . عندما يكون موقع web الشركة ناجحًا في الكشف عن تفاصيل المعلومات الضرورية ، فإنها تستطيع أن تحدث إحساسًا بالصراحة ، والأمانة ، والتخلص من القيود المحطمة .

في عام 1996 لوثت جرثومة عصير أحد منتجات شركة Odwalla ، والذي تسبب في موت طفل . قررت الشركة استخدام الموقع كمورد معلومات طرف ثالث ، والذي أعطى الصحافة والجمهور إحساسًا بالشفافية . جذب الموقع أكثر من 20,000 زائر أثناء الساعات الـ 48 الأولى . على العكس من ذلك ، عندما فقدت شركة الطيران TWA إحدى طائراتها ، حيث تحطمت الرحلة 800 ، فشلت شركة Boeing في توفير معلومات استجابة للكارثة . نتج عن ذلك تحول الجمهور إلى مصادر إنترنت بديلة للحصول على معلومات عن سجلات السلامة .

مواقع web خبيثة

كما أن web يعطي الشركات آلية للتعبير ، فإنـه يعطـي المسـتهلكين أيضًـا آليـة للتعبير . بصفة خاصة ، نجد أن المستهلكين الساخطين قد يعبرون عن آرائهم حول منظمة ما ومنتجاتها وخدماتها من خلال خلق مواقع web خبيثة . أحيانًـا يسـتخدم الموقع الخبيث اسمًا خاصًا يشبه الشركة التي يهاجمها ، بينما قد يلجأ البعض إلى مناهج أكثر عموميـة . تصـور الحـالات الآتيـة كيـف يمكـن للفـرد أن يسـتخدم web للتمرير الجانبي وتخطي حراس بوابة وسائل الإعـلام وتحـدي شركـة ضخمـة حـول شكوى عميل ـ في هذه الحالة التالية ، داخل صناعة الطائرات .

دراسـة حالـة : Brain Corbett ، موقـع web تحـت عنـوان طـرق الذعر البريطانية <www.aviation.uk.com>

أنشأ Brain Corbett موقع "طرق الذعر البريطانية" في عام 1996 ، بعـد أن كـان غير راض عن الصيانة التـي قـامت بـها إحـدى الوحـدات التابعـة لشركـة الطـيران البريطانية BA على طائرته الصغيرة . اعتقـد Corbett أن هنـاك وثـائق غـير قانونيـة صدرت في عملية الإصلاح ورفض استلام الطائرة ، معتقدًا أنها يمكن أن تكون خطرة . نتيجة لذلك أحالت BA القضية إلـى المحـاكم وكسـبت القضيـة . ومـع ذلـك يقـول Corbett : « أخيرًا ، ومن خلال المراسلات مع BA والهيئة المدنية للطيران تسلمت مستندات تعترف بأن الوثائق الأصلية كانت خاطئة » . إنه يعتقد بـأن هـذا الدليـل يمنع BA من اتخاذ الإجراءات القانونية ضد موقع web : "طرق الذعر البريطانية" ، ويضيف : « BA تعرف أن الموقع قائم وتركته إلى حين إثبات قضيتي » .

جذب موقع الذعر 45,000 زائر حتى تاريخه ويحث على المزيـد مـن المـادة مـن عملاء BA والعاملين بها الساخطين حول العـالم . ويواصـل Corbett قصتـه : « لقـد أصبح الموقع متنفسًا لمشكلات الأفراد الآخرين وليـس فقـط مشكلتـي ، إننـي أعتقـد جادًا بأن BA ليست محتالة ، ولكن وحدتها الملحقة كذلك . تعتقد BA أنها كبـيرة إلى حد تجاهلي » .

ويعلق متحدث باسم شركة الطيران البريطانية قائلاً :

« نحن على علم بوجود مواقع مثل موقع "طرق الذعر البريطانية" ، ونحن نتخذ ضدها الإجراءات عند الضرورة . ومع ذلك ليس لدي BA أية خطط للحصول على حق إلغاء أو تملك هذا الموقع أو غيره حاليًا . للشركة مواقعها القانونية على شبكة الإنترنت ، حيث يستطيع العملاء الاتصال بها وتزويدها بالتغذية المرتدة » .

مواقع web والإجراء المباشر

بينما استهدفت المواقع الخبيثة الأخرى شركات مثل Wal-Mart وموقعها <www.walmartsucks.com> وشركة Ford Motor وموقعها <www.flamingtowncars.com> وشركة Dunkin Donuts وموقعها <www.dunkindonuts.org> التي بيعت بالكامل عام 1999 إلى تحالف Domecq وتحول موقعها إلى "موقع رأي المستهلك" جوهر المواقع النشيطة لمقاومة العولمة . ومن الأمثلة الجيدة موقع Mcspoltlight وعنوانه <www.mcpotligh.org> الذي أنشئ لتحدي ماكدونالدز أثناء فبراير 1999 بعد المحاكمة سيئة السمعة لاثنين من علماء البيئة (أطول محاكمة "قذف وتشهير" في تاريخ بريطانيا القانوني) . جذب الموقع 1.7 مليون زيارة في خلال ثلاثة أشهر من قيامه ، ويجري الآن عددًا من الحملات لصالح الجماعات النشطة activist ، وأصبح نموذجًا رائدًا لمنظمات أخرى كثيرة .

أثناء صيف عام 1999 ظهرت حركة 18 يونيو العالمية تحت عنوان "كرنفال ضد الرأسمالية" والتي أعلنت عن نفسها عن طريق موقع <www.j18.org> . أظهر هذا الموقع كيف يمكن لشبكة الإنترنت أن تجمع معًا الحلفاء المتفرقين ، تنظم وتحفز الأفراد وتحول الكلمات إلى أفعال . تتمثل أهمية J18 في أنها جمعت معًا مجموعة مشتتة من المنظمات لها جداول أعمال مختلفة وحولتها إلى ائتلاف نشط ضد الرأسمالية .

يعلق Mike Slocombe الذي يدير موقع <www.urban75.com> :

« تسمح مواقع web لجماعات الحملة الإعلامية أن تنشر إجراءاتها وتشكل الروابط بطريقة لم تكن ممكنة منذ سنوات مضت ، وأن تجذب المزيد من الأفراد إلى غرضها ، بعد J18 بدأ الكثير من الصحافة الشعبية ترسم صورة عن المعارضة التي تصدر عن هذه الحركة بأن زوّار هذا الموقع هم أساسًا من السفاحين ،

المخادعين ، الفوضوية ، وذوي حالات الهياج والثورة ، مع وجود خلل في أذهانهم . ولأنني من المؤسسين لهذه الحركة ، ولأسباب مختلفة تمامًا ، أردت أن أقدم وجهة نظر بديلة ، على أن أعطى الفرصة للقراء لرؤية الجانب الآخر من القصة وليكون لهم رؤيتهم وتفكيرهم الذاتي . بعد أن وضعت تقريرًا مصورًا عن موقع urban 75.web ، قد دعيت للتحدث على موجات الإذاعة وشاشات التليفزيون ، لكي أقدم ترجمتي الخاصة عن الأحداث ، والتي هزتني كدليل حول كيف يمكن أن تكون مواقع web أدوات تسجيل بديلة وذات قوة لافتة .

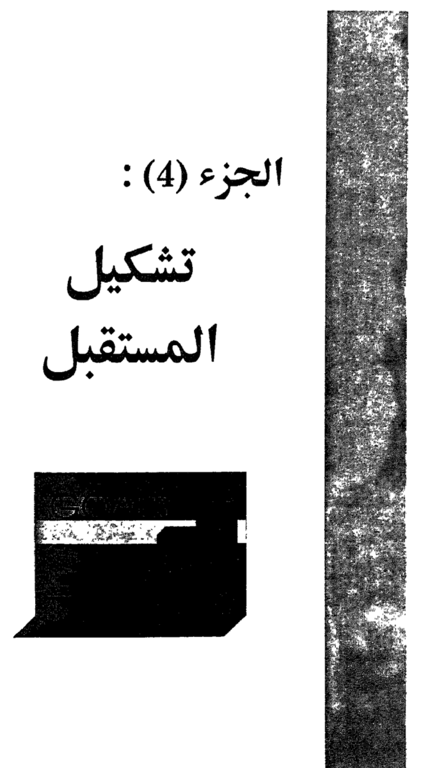
المستقبل

بعد مناقشة كل شيء من موضوعات استقطاب العاملين إلى وقائع مواقع web الخبيثة ، ماذا يحمل مستقبل PR قطاع التكنولوجيا ؟ مع خروج IT من صندوقها إلى عالم الاتجاه السائد واستمرار الإنترنت في النمو إلى المدى الذي سوف تصبح فيه شيئًا دائمًا ، فإن ممارسي PR سوف يرون أدوارهم تمتد بصورة متزايدة إلى أن تشتمل على وسائل الإعلام الجديدة . يحتاج الممارسون في كل القطاعات إلى فهم جماهير online ، وطبيعة الاتصال ذي الاتجاهين ، وأن يكونوا على استعداد لتقديم المشورة حول الموضوعات المرتبطة بالإنترنت ، مثل تخطيط وتنمية مواقع web ، إدارة سمعة الإنترنت ، واستهداف صحافة online . سوف تتضمن فرص PR الأخرى التي أوجدتها الإنترنت عملية جماعات الضغط خلال حملات مواقع web ، فرص حماية online ، وتتبع تغطية الإنترنت للعملاء . سوف تصبح مكاتب الإنترنت الصحفية وأساليب التوزيع الإلكتروني مهمة لكل ممارسي PR ، وليس فقط اختصاصيو التكنولوجيا . وكما يذكر Mario Tinley-Bassett :

> يعتمد ، إذا ما كانت الإنترنت سوف تغير PR إلى الأحسن أو إلى الأسوأ على رؤيتك على أنها تهديد للأساليب المستقرة أو فرصة متاحة . PR القرن 21 سوف تستوعب التكنولوجيا ولكن لم تغرق في بحورها . وفي النهاية ، على الرغم من الطرق الجديدة التي تمر عبرها الرسالة ، فإن العنصر البشري لا يمكن ولا ينبغي استبعاده .

الجزء (4) :

تشكيل المستقبل



الفصل التاسع عشر

التغيير في وسائل الإعلام

Changing Media

يعتبر هذا الفصل محاولة لطرح التساؤلات التي سوف تؤثر على عمليـة العلاقـات العامة في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التـي تواجـه وسـائل الإعـلام . يمكن القول أن سرعة التغيير من المحتمل أن تجعل الكثير من الحقائق المعروضة في هذا الفصل تبدو قديمة في الوقت الذي تنشر فيه . من المفيد أن نحتفظ فـي أذهاننـا بمناقشات الفصل 18 عن طرق تغيير الاتصال في وسائل الإعلام الحديثة .

الاتجاه نحو إصلاح وسائل الإعلام

قد يكون من المفيد أن نبدأ بوصف التاريخ الحديث ، والجدل حول التحكم فـي وسائل الإعلام . لقد اقترح Curran and Seaton (1991) أن الجـدل حـول إصـلاح وسائل الإعلام استقطب إلى معتنقي مذهب الأبـوة ، ومذهـب الأحـرار . يـأمل معتنقـو مذهب الأحرار في تقليل قيود حرية التعبير ، كما يؤمنـون بـأن الجمـهور لـه الحـق الأكبر في معرفة كيف تتخذ القرارات داخل الـهيئات العامـة . لقد سـجنت Sarah Tisdall لتسريبها معلومات لجريدة الجارديان The Guardian (1984) ، علـى الرغـم من أن جريمتها أحرجت الحكومة حول خطط تحديـد مواقـع "صواريـخ كـروز" فـي إنجلـترا أكـثر مـن تعريـض دفـاع البـلاد للخطـر . لـم يـف حـزب العمـل بـالوعود الانتخابية التي قطعها على نفسه حيث أن قانون حرية المعلومات الذي تقدمت به

حكومة حزب العمل قد خضع للجدل ووضع القيود على المعلومات بأكثر مما كان عليه الوضع في ظل قانون "توري Tory" . عادة ، قد يثور الجدل حول قانون الخصوصية الذاتية في موضوع تدخل الصحافة في الحياة الشخصية للمشاهير ، ولكن لا توجد أية حكومة على استعداد لتفكيك التنظيم الذاتي للصحافة وأن تتولى بنفسها وظيفة وضع اللوائح المنظمة .

على الجانب الآخر ، يركز الذين يتبنون مذهب الأبوة على الخطر من وسائل الإعلام غير المنظمة ، ويعتقدون أن بعض حقوق الأفراد مثل الخصوصية الشخصية والمحاكمة العادلة تأخذ أولوية على حرية التعبير . تم تأسيس مجلس المعايير الإذاعية في عام 1988 استجابة إلى الاهتمامات حول الجنس ، العنف ومعايير اللياقة في الإذاعة . في 1990 أعطى المجلس السلطة في نشر حالات المقاضاة الخاصة به ، على الرغم من أنه لا يتمتع بسلطة إلزام الآخرين بالامتثال لبنود ميثاقه . اعتبرت الإذاعة خاضعة للقانون الذي يحرم نشر الأعمال الفاحشة أو القذرة الصادر في 1990 . دعمت رئيسة الوزراء السابقة "مارجريت تاتشر" كلا من حرية السوق لوسائل الإعلام ، وتكثيف الرقابة على الجوانب الأخلاقية والأمن القومي .

تنقسم الآراء أيضًا بين من يفضلون أن يكون البث الإذاعي للخدمة العامة وأولئك الذين يفضلون السوق الحر . علاوة على ذلك ، البعض يريدون الحفاظ على النظام التقليدي . والبعض يريدون إدخال بعض التحسينات على البث الإذاعي العام ، وآخرون لا يريدون أن يكون هناك أي تنظيمات إضافية على وسائل الإعلام خارج القانون ، وآخرون يشعرون أن بعض التدخل قد يكون مطلوبًا لحماية أهداف عامة معينة . يقوم منهج السوق الحرة على أن المستهلكين هم أفضل حكم على مصالحهم الخاصة . بينما ، يعتمد السوق الحرة على أن لكل المستهلكين فرص متساوية للدخول السهل إلى وسائل الإعلام لإعطائهم حرية الاختيار . يرى دعاة إصلاح السوق الاجتماعي أن التدخل مطلوب لضمان سلسلة من الاختيارات والمحافظة على مستوى عالٍ من الجودة . في عام 1965 قد صدر قانون ضد احتكار الصحافة ، ولذلك كان على الجماعات الصحفية الكبيرة أن تطلب من الحكومة تصريحًا بشراء عناوين لصحف

جديدة . في الفترة من 1965–1990 ، وصل عدد التملكات طبقًا لهذا التشريع 125 صحيفة وتم رفض خمسة فقط ، ولم يتضمن أي منها اسمًا كبيرًا . بسبب هذا القانون غير الفعال ، يجادل المصلحون في أنه يجب على كل من يتحمل مسئولية أية صحيفة أن يكون في خدمة المصالح العامة .

إن تكاليف الدخول إلى السوق المرتفعة تعني أن الكثير من الآراء والجماعات لا تصل إلى مستوى تمثيل مجتمعاتها في الصحافة . ينبع منهج الخدمة العامة من الرأي القائل بأن الإذاعة يجب أن تسعى إلى تعليم الذوق العام ، بما جعل التنوع الواسع في البرامج متاحًا . يضاف إلى ذلك ، ينبغي أن تعطي المعلومات إلى الدوائر الانتخابية ، لتوفير الاختيار القائم على المعلومات بين المرشحين ، وبالتالي زيادة المشاركة في الديمقراطية . لقد كان موضوع تمويل الإذاعة البريطانية BBC من خلال التصريح بالحصول على أتعاب مثيرًا للجدل منذ وقت طويل . ومن ثم فإن BBC مرة أخرى تدخل في الاعتبارات السياسية ، إذا نظر إليها على أنها متحيزة إلى حزب ما أو إلى آخر . بينما التصريح بالأتعاب تم تأكيده في قانون الإذاعة الأحدث ، فإن الإذاعة كانت غير قادرة على تأكيد الزيادات التي تريدها لتمويل خدمات جديدة .

بالنسبة لوسائل الإعلام التجارية ، أمر المجلس الأوروبي ، والمفوضية الأوروبية في 1989 بأنه يجب تقييد حجم الإعلانات بنسبة 15٪ من وقت الإرسال اليومي ، ولا يزيد عن 20٪ في أية ساعة ، ويجب أن تضمن الدول الأعضاء ـ عندما يكون ذلك ممكناً ـ إن البرامج الوثائقية والقصصية تمثل نسبة تزيد عن 51٪ من مجتمع الاتحاد الأوروبي . يخشى الكثيرون أن الزيادة في كمية الإذاعة على الهواء بسبب التطور في الكابل والقمر الصناعي سوف تشغل بأشياء مستوردة ذات جودة ضعيفة من الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا . يأمل Curran and Seaton (1991) بأن وسائل الإعلام سوف تتطور إلى حد نقل "السلطة والمسئولية" إلى الجمهور بدلاً من المالكين والحكومات .

يلجأ المدافعون عن إذاعة الخدمة العامة إلى استخدام أساليب متعددة . Paul Smee من لجنة التليفزيون المستقل يتحدث أمام مؤتمر VLV في أبريل 1999 فيقول :

« ينبع تليفزيون الخدمة العامة من اعتقاد Reith بأن العدد القليل من الناس يعرفون ماذا يريدون . تتمثل إذاعة الخدمة العامة المثالية في الكونية الجغرافية، كونية Universality مخاطبة كل الجماعات المرتبطة بهوية قومية ، وبعيدًا عن المصالح الراسخة وخاصة الحكومية ، المنافسة في البرامج الجيدة ، إطلاق بدلاً من تقييد عملية البرامج . تتدفق قوة إذاعة الخدمة العامة عبر العديد من القنوات في المملكة المتحدة . لا تعني جودة الخدمة العامة المستوى الرفيع من الثقافة ، نحن نريد أن نعمل مع القوى التجارية ، لندع إذاعة الخدمة العامة تنمو وتتطور » .

تحدثت أيضًا Patricia Hodgson في نفس المؤتمر ، وكانت أيضًا في جانب تنظيم BBC وتدعيمها قوميًا .

لقد قال Tony Benn بأن الإذاعة أهم من أن تترك للمذيعين . ونبه إلى أن التليفزيون ينظر إلى المشاهدين من منظور التنافس على الجماهير من أجل جذب الإعلانات . توفر BBC الغراء أو النسيج الثقافي . التصريح بالأتعاب هو استثمار في فكرة ذات حيوية ديمقراطية .

المسرح الآن مهيأ لإحداث تنظيم جديد للإذاعة ، وقدمت الحكومة تقريرًا حول هذا الموضوع في خريف سنة 2000 كأساس لمشروع القانون أو اللائحة التنظيمية . وصلت قوانين أخرى إلى البرلمان سنة 2000 أثارت المزيد من الاهتمام حول مستقبل حرية التحدث ، وسهولة الوصول إلى المعلومات .

يعطي قانون حرية المعلومات حقوقًا أقل بالنسبة للمعلومات الرسمية عنها في حالة ما يتمتع به المواطنون في أمريكا ، كندا ، أستراليا ، نيوزيلندا ، وأيرلندا الديمقراطية . ومن ناحية أخرى ، نجد أن الحقوق أضعف من الوضع في فترة حكومة Tony .

إن عملية حجب كل تصنيفات المعلومات فجّر الحق في سهولة الوصول إلى أنواع كثيرة من المعلومات والتي أدت إلى أن تكشف وسائل الإعلام عن موضوعات خطيرة منها بعض الأمراض المهددة للإنسان ، ومعدل الوفيات المرتفع للأطفال . أيضًا قانون الحكم المحلي استبعد حقوق المعلومات القائمة والخاصة باتخاذ القرارات في

الهيئات المحلية . توسع "قانون الإرهاب" في تعريف الإرهاب ليشتمل على الأسباب الدينية والأيديولوجية ، ولذلك سوف يتعرض الصحفيون للاعتقال إذا تناولوا أنشطة هيئات تجرى حملات معينة . يسمح القانون الذي ينظم سلطات التحريات والتحقيقات للحكومة بأن تراقب اتصالات e-mail والتليفون عبر الشبكات الخاصة . سوف يكون لهذه القوانين عواقب خطيرة تتعلق بعمليات تشغيل وسائل الإعلام .

الاندماجات والتقاربات

تطبيقًا لاعتقاد حكومة "تاتشر" في حرية السوق كان هناك ما يشبه المزاد في تصريحات مزاولة العمل الإذاعي . نتج عن هذا المزاد في عام 1990 ما أطلق عليه الشركات التسع الكبار Big Nine* والست الصغار Little Six** . كانت القواعد الموضوعة حينئذ أن أيًا من الشركات الكبيرة تستطيع الإشراف على الشركات الصغيرة ، ولكن ليس فيما بينها . سارعت شركة Yorkshire الكبيرة بالإشراف على Tyne Tees الصغيرة، ولكن في 1993 حدث بعض المرونة والاسترخاء في القواعد المنظمة ، وأصبح للشركات الكبيرة الحق في الإشراف فيما بينها ولكن في حدود تصريحين لكل شركة . تمت بعض الاندماجات في الشركات الكبيرة . في عام 1996 جاء قانون الإذاعة الجديد ، والذي ألغى القيد الخاص بالتصريحين ، ولكنه وضع حدًا للإعلانات 15٪ من وقت الإرسال . حدثت أيضًا اندماجات أخرى بين الكبار .

في نوفمبر 1999 ، خططت كل من شركات : اتصالات Carlton وأخبار United وإعلام Media للاندماج معًا ليصبحوا "مشروع وسائل الإعلام العالمي" على الرغم من أن الشركة الجديدة ليست الأكبر على المسرح العالمي . ومع ذلك ، في الولايات المتحدة ، كان على هذه الشركة العملاقة أن تغطي 40٪ من إعلانات التليفزيون ، وست مناطق أساسية من مناطق التليفزيون الدولي . لم يكن هناك أمل أمام التليفزيون الدولي المقسم إلى شظايا صغيرة للمنافسة في المستقبل ، ويشعر البعض بأنه قد يأتي القانون الجديد بمالك وحيد للقناة الثالثة . ومع ذلك ، لم يحدث تقدم في

* من أمثلتها : Yorkshire, Anglia, Carlton, Granada.

** من أمثلتها : Tyne Tees, Border, Channel, Grampian.

الاندماج ، لقد تراجعت حصة التليفزيون الدولي من المشاهدين منذ تدشين القنوات الجديدة ، والآن يعتمد على 20٪ من المشاهدة المنزلية حيث يتم استقبال النظام الرقمي من الأقمار الصناعية Sky Digital .

في أغسطس 1995 نشرت OFTEL توصيات ترتبط بمستقبل نظم الاتصال عن بعد ، آخذة في اعتبارها التفاعل بين التليفزيونات ، التليفونات ، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية راغبة في أن ترى التطور في الخدمات التسويقية ذات النطاق الواسع والتحولات القائمة على نظم حزمة التردد Broadband Switched Systems . يعرف هذا بالدائرة النحاسية بين المستهلك والتبديل ، والذي كان من المخطط له أن يحدث في يوليو 2001 . سوف يكون المستهلكون قادرين على إحداث التبديل من الشركات مباشرة بدلاً من BT* ويستفيدون من الوقت غير الخاضع للقياس . سوف يزيد هذا من استيعاب خدمات الإنترنت بتقديم المنافسة في مجال كان يعتبر سابقًا حكرًا على BT (انظر أيضًا الفصل الثامن عشر) .

ما هو واضح الآن أن أجهزة PCs ليست الطريقة الوحيدة للدخول السهل إلى الإنترنت ، أو e-mail أو نظم الاتصال . الربط عن طريق التليفون المحمول Mobile يمكن أيضًا باستخدام شاشة التليفون ولوحة المفاتيح من خلال نظام يطلق عليه "بروتوكول" التطبيقات غير السلكية Wireless Applications Protocol (WAP) . ظهرت إمكانية الدخول إلى الإنترنت بوضوح أثناء الحرب في "كوسوفو" حيث كانت ترسل المعلومات من داخل منطقة الحرب . أثر هذا على تقارير الحرب وجعل إمكانية التحيز وتعدد مصادر المعلومات أكثر قابلية للحدوث . يضاف إلى ذلك ، سهولة الدخول إلى إعلانات الإنترنت عبر التليفزيون فيما يطلق عليه التليفزيون المفتوح Open T.V. .

سوف يوفر التقارب بين وسائل الإعلام ، الاتصالات عن بُعد وصناعات أجهزة الكمبيوتر الموارد أمام الشركات لتجميع شبكات متعددة وسائل الإعلام . في يناير 1994 أعد تشريع جديد في الولايات المتحدة ينسخ التنظيم اللائحي القائم في صناعة التليفونات وكابل TV بما يسمح بالملكية المستعرضة (أكثر من وسيلة لأكثر

* BT = British Telecom الاتصالات عن بعد البريطانية .

من مالك) وتمكين شركات التليفونات لتقديم خدمات "الكابل التليفزيوني" . تكونت الآن شركات مع هيئة الاتصال عن بعد البريطانية لتطوير برامج "الفيديو" حسب الطلب خلال خطوط التليفون ، وقنوات "الكابل" Cable Channels . يتوقع Granville Williams (1994) ، بأنه سوف يكون لإمكانيات الاحتكارات الضخمة عبر مصادر المعلومات ، التعليم ، والترفيه نتائج خطيرة بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم المهارات للاستفادة من وسائل الإعلام الجديدة :

> بعيدًا عن تحرير تدفق الاتصال ، وخلق أصوات جديدة ، سوف نرى مستويات أعلى من تركيز القوى الاقتصادية في صناعات وسائل الإعلام والاتصال عن بُعد ، ومستويات نامية لإدارة المعلومات بواسطة مثل هذه الجماعات الساعية إلى الأهداف التجارية .

يذكر Williams أن القنوات المتنافسة التي يمولها الإعلان تميل إلى استهداف لب التذوق لتعظيم حجم الجماهير لكي ينخفض معدل الاختيار من بين البرامج . على الجانب الآخر ، يؤدي عدد القنوات المتنامي إلى تزايد الطلب على مخزون البرامج . لذلك ، يتجه الإنتاج إلى المواد التي تسوق عالميًا ، ومن ثم ، تتناقص الهويّات القومية . إنه يفترض أن السلطة الإذاعية تنتقل إلى أيدي الشركات الكبيرة ، بدلاً من الهيئات المشرفة تنظيمًا مع تعليمات تأكيد الجودة ، وأن وضع ذلك المنتج لن يصبح فقط من قبيل الأعمال متعددة ملايين الدولارات ، ولكن أيضًا يمكن أن يؤثر على محتوى البرامج .

سوف يعتمد تزويد الخدمات على مدى ربحيتها ، ولذلك ، سوف لا يستطيع بعض الأفراد الحصول (سهولة الدخول) عليها . سوف تكون الشركات الكبيرة قادرة على الهيمنة على الأسواق وإبعاد المنافسين لها . اقتبس Williams مثال "القناة الأولى" في الولايات المتحدة التي توفر البرامج التعليمية للمدارس الثانوية . تقدم "القناة الأولى" طبق ـ Dish ـ القمر الصناعي VCRs ، الكابل والأسلاك وأجهزة الرقابة التليفزيونية . في المقابل ، مطلوب من الطلبة مشاهدة دقيقتين إعلانات لكل 12 دقيقة إذاعة .

نوقشت الملكية المستعرضة لوسائل الإعلام وتأثيرها على الرأي العام في ورقة مقدمة من وحدة بحوث الإذاعة في عام 1989 (Barnett, 1989) . في نهاية عام 1989 ، كان هناك تسع قنوات أقمار صناعية متاحة في بريطانيا ، ست منها كانت مملوكة لشركة News International ، والتي تمتلك أيضًا خمس صحف قومية . أجرى مسح لمقارنة آراء أولئك الذين يقرأون The Sun, The Times and Today مع أولئك الذين يقرأون الصحف الأخرى . أوضح المسح أن ثلثي المشاهدين كانوا راضين عن البرامج التي يقدمها التليفزيون الأرضي . كان قراء شركة الأخبار العالمية في موقف عدائي من BBC وكانوا في جانب حرية القنوات بصورة أكبر ، المزيد من التمويل ، وعدد أقل من البرامج التي تتناول الشئون القائمة حاليًا . شعروا أيضًا بوجود قيود لائحية أكبر على الإذاعة وكانوا أقل ترحيبًا بقانون ITV . بينما قد دعّم أغلبية المشاهدين التصريح بالأتعاب الخاص بإذاعة BBC ، عارضه قراء شركة "الأخبار العالمية" . واستنتاجًا ، وجد التقرير الآراء حول الإذاعة التي يعتنقها قراء "الأخبار العالمية" كانت تبعد خطوات عن الجماهير ككل ، وأنه كان للسياسة التحريرية لهذه الصحف تأثير ملحوظ على آراء القراء . أوصى التقرير بأنه يجب أن تكون هناك حالات من الرقابة على مصالح الصحف في قنوات الأقمار الصناعية التليفزيونية . وفي الواقع ،. يجب اتخاذ تلك الخطوات لتخفيض هيمنة صحف "شركة الأخبار الدولية" ، لحماية التنوع في المادة التحريرية والصحفية .

الصحافة المباشرة Online

تظل الصحافة مهمة ، ولكن لا أحد يستطيع أن يشك في أن أنها قد صنفت في فئة أكبر كثيرًا (Roy Greenslade, 2000) . تقريبًا كل الصحف مملوكة لشركات مساهمة عامة .. الكتلة المختلطة الناتجة عن هذا التملك إما إنها جزء من منظمات عالمية أو تسعى إلى "العولمة" . يستثمر ملاّك وسائل الإعلام أموالهم عبر الحدود السياسية . الشركات الأساسية الأربع العاملة في بريطانيا مملوكة لشركات قابضة أمريكية . وهي : Gannett, Trinity Mirror, Johnson Press and Associated Newspapers . كانت هناك قيود على عدد صفحات الجريدة ألغيت سنة 1986 ، وانطلقت الصحف في

أحجامها وأقسامها المتعددة . في نفس الوقت قد تغير هيكل الجمهور المستهدف ، وكان على الصحف أن تغير محتوياتها لجذب الجماهير الأكثر تعليمًا وثقافة .

قد أدت الزيادة في استخدام الإنترنت إلى تطورات في طريقة تفاعلات القراءة مع وسائل الإعلام الإخبارية خلال إنشاء "حجرات الدردشة" على الإنترنت وربطها بمواقع web الخاصة بوسائل الإعلام . أغلقت The Los Angeles Times حجرتها للدردشة في مارس 2000 بسبب طبيعة التعليقات التي كان يرسلها المستخدمون الذين انتهكوا القواعد العامة لاستخدامها . دشنت New York Times موقع Abuzz حيث يطرح القراء أسئلة ، وتطورت إلى مصادر للمعرفة . اشترت Tribune مؤسسة Times Mirror ، وقد وفر هذا للشركة المشترية 60 موقعًا بما في ذلك Chicago Tribune . أنشئت منافذ للإنترنت ، التليفزيون والإذاعة في حجرات الأخبار في صحافتها ، ومن ثم يعمل الصحفيون عبر كل وسائل الإعلام (Helmore 2000) .

هيئة NUJ في المملكة المتحدة معنية بتطورات خدمات الأخبار المباشرة Online وكيف سوف تؤثر على وظائف وظروف عمل الصحفيين . لا توجد معايير تحكم المرتبات وظروف العمل ، تدريب أو بناء المسار الوظيفي لمحرري ومؤلفي المواقع على الإنترنت . يعمل بعض الصحفيين لدى وسائل الإعلام المطبوعة مع ترجمات مباشرة Online ، والحدود الفاصلة بين الاثنين غير واضحة (Russell 1999) . بعض الإصدارات المباشرة online معدل سعر الكلمة بها أعلى منها في حالة الصحفي الذي يعمل في الصحافة التقليدية .

أنفقت الصحف موارد ضخمة في تطوير الترجمات المباشرة online . وتطور Reuters استراتيجيتها للإنترنت . دمجت The Financial Times فرق الأخبار التي تعمل في ترجماتها الصحفية المطبوعة والمباشرة online في فريق واحد . يجلس منتجو صفحة web على نفس المكاتب التي يجلس عليها المحررون الذين يعملون في الصحف . كانت الزيادة المضطردة في الكتابة الصحفية الأصلية لمواقع web دافعًا قويًا لأن تعيّن الشركة محررين إضافيين في كل من "لندن" نيويورك ، وطوكيو . عندما كان يوجد محرران يعملان في منطقة واحدة ، يكتب أحدهما لموقع web ويكتب

الآخر للصحيفة . كل الصحفيين يعملون في نفس الشركة بنفس هيكل المرتبات وظروف العمل . قد ذكر نائب رئيس التحرير Peter Martin (1999) السبب وراء هذا التحرك : "من الواضح الآن أن الإنترنت جزء محوري من مستقبلنا . إننا نواجه مضاعفة جهودنا الصحفية للوسيلة الإعلامية الجديدة . أو نجد طريقة للحصول على الأفضل من كلا العالمين ؛ ويقول محرر جريدة FT ، إن : « FT.com ليست مجرد نص مباشر online إنها صفحة أولى مختلفة ومحتوى مختلف . على ممارسي PR أن يتعلموا التعامل مع مختلف جداول الأعمال والمواعيد النهائية العديدة الخاصة بسلسلة من وسائل الإعلام الأكثر تنوعًا » .

يستثمر الناشرون للمجلات أيضًا في مجال الإنترنت . أجرى بحث من أجل موقع المجلة النسائية Handbag.com ووجد أن السيدات مسئولات عن 75٪ من قرارات الشراء في الأسرة ، ولذلك فإن الموقع الذي يعتبر جمهوره من السيدات العاملات يعتبر ذا قيمة محتملة للمعلنين . وبصفة عامة ، مع معظم مشروعات أعمال الإنترنت لا يوجد دخل مضمون لهذه المواقع . يعتمد المستقبل على كيفية تطوير e-commerce (Shelton 2000) . مع فشل شركات الإنترنت مثل boo.com ، وانهيار أسعار أسهم شركة Freeserve (الشركة الأولى التي تقدم الدخول المجاني إلى الإنترنت في 1998 ، خسرت 850 مليون £ في قيمة أسهمها في يوم واحد) ، فإن المستقبل أبعد كثيرًا عن التأكيد .

سوف يكون على الصحافة الورقية التعامل مع ابتكار طرق لجعل المعلومات الإلكترونية أكثر قابلية للقراءة . يوفر Barnes and Noble بالفعل برامج Software لجعل الكتب أكثر قابلية للقراءة على الإنترنت . قد قرر Stephen King نشر روايته الأخيرة على الإنترنت ، ولكن نسبة النجاح ليست كبيرة . قد أنتجت شركة Microsoft برنامج Cleartype الذي صمم لإعطاء النص جودة الطباعة على الورق العادي عند قراءته على الشاشة . يعتقد Bill Hill ، أحد المبتكرين : « التحرك في اتجاه معلومات الشاشة القابلة للقراءة سوف تغير المجتمع بنفس الطريقة التي أحدثتها الآلة الطابعة ، ولكن هذا التحول سوف يحدث في خلال خمس سنوات وليس 500 »

(Kidner 2000) ، تطور شركة زيروكس Xerox ما يطلق عليه e-paper من مادة تسمى Gyricon ، سوف تجعل المعلومات الإلكترونية تنقل على مادة لها شكل وحساسية الورق ومواصفات شاشة الكمبيوتر ، والتي يمكن أن تطوى كما تطوي الصحيفة .

حول الأجهزة الرقمية

في عام 1996 كانت 88٪ من ساعات الإرسال التليفزيوني من المحطات الأرضية ، في عام 1999 كانت 87٪ من ساعات الإرسال التليفزيوني من المحطات الفضائية أو ما يطلق عليه الإرسال المباشر free to air . على الرغم من البطء في تبني المبادرات الجديدة ، فإن التليفزيون الرقمي هو التغير التالي للتأثير على وسائل الإعلام . تعني عملية الترقيم Digitalization ترجمة المعلومات إلى حروف اللغة الإلكترونية القائمة على ما يطلق عليه النظام الثنائي العددي والذي يتكون من الأصفار (0s) والأحاد (1s) ولذلك يكون من السهل إرسال ، تخزين ومعالجة البيانات . تساعد هذه التكنولوجيا على التعامل مع معلومات أكثر كثيرًا عنها في حالة الترددات الإشعاعية (الإذاعة) ، كما أن الاتصال ذي الاتجاهين يمكنه أن يستخدم هذه التكنولوجيا . قد تعاقدت حوالي 3 مليون أسرة على التليفزيون الرقمي ، وتشير البحوث إلى أن عادات المشاهدة تتغير . يستطيع المشاهدون باستخدام دليل البرامج الإلكترونية Electronic Program Guide (EPG) التنقل بين القنوات بسرعة أكبر ، وأن يكونوا أقل معاناة من تحمل البرامج التي لا يهتمون بها ومنها الإعلانات أحيانًا . حتى الأطفال من المحتمل بدرجة كبيرة أن يكونوا قادرين على تشغيل EPG بثقة للتخلص من أي شيء على الشاشة يرونه مملاً (Brown, 2000) .

الشركات التجارية الأساسية التي تقدم خدمات للأجهزة الرقمية في بريطانيا هي Sky و ONdigital والتي دشنت في عام 1998 لديها 411,000 مشترك في أكتوبر 1999 . أظهرت البحوث أن الوعي قد ارتفع ، وأن حوالي 30٪ من المستهلكين من المتوقع أن يشتروا الأجهزة الرقمية . توفر شركة Sky قرص Disk قمر صناعي مصغر وصندوقًا رقميًا ، وتتقاضى 40 £ للتركيب إذا كان المشتري أحد المشتركين ، 100 £ إذا لم يكن كذلك . تختلف تكاليف الاشتراك بحسب عدد القنوات التي يريد

المستهلك الدخول إليها . ولكن طريقة الحصول على الأخبار باستخدام قنوات Sky تبقى كما هي ـ فاكس ، ومتابعة تليفونية ، عندما تكون الأخبار مرئية . بما في ذلك دراسات حالة ، وأن يكون المستجوبون موجودين لإجراء المقابلة (France, 2000) .

يقدم تليفزيون القمر الصناعي الرقمي 200 قناة ، تتضمن قنوات Sky الحالية بالإضافة إلى خدمة الأفلام حسب الطلب المدفوعة الثمن ، والتي تشبه إيجار شرائط الفيديو . يبدأ الاشتراك للحزمة من 6.99 £ شهريًا وصاعدًا . تستخدم خدمات التفاعل الخط التليفوني . سوف يقدم تليفزيون الكابل الرقمي ما بين 150 إلى 200 قناة مع تكلفة تركيب وتشغيل منخفضة واشتراك شهري 10 £ والتي سوف تشتمل على حزمة أساسية من القنوات . ومع ذلك ، من غير المحتمل أن تغطي قنوات الحزمة نطاق البرامج التي تحت الطلب . تمويل صناعة البرامج غير كاف ، ولذلك تعتمد كثير من القنوات على إعادة التشغيل والاستيراد الرخيص . في يوم ما في المستقبل سوف تتوقف الحكومة عن الخدمة التناظرية تاركة النظام الرقمي كطريقة وحيدة لتوصيل الخدمات التليفزيونية . سوف يساعد هذا على بيع الترددات التناظرية إلى شركات التليفون المحمول (الجوال) .

لم يمنع هذا التطور في التكنولوجيا الرقمية من أن يراه البعض على أنه تبديد للموارد وأن المتعاملين مع شبكة الإنترنت عشرة أضعاف المشاركين في التليفزيون الرقمي . بينما قد أنفقت BBC 30 مليون £ لتطوير برنامج News 24 فإن المشاهدين لا يزيدون عن 0.1٪ من الجمهور المشاهد ، بينما BBC المباشرة online أكثر المواقع شعبية في أوروبا ، ويمكن تطويرها إلى موقع أخبار تفاعلي . تعرض CNN أفضل تقاريرها وبرامجها على موقعها على الإنترنت website . في ألمانيا قد ألغى عملاق النشر ووسائل الإعلام Bertelsmann مشروعات TV لصالح تطوير الإنترنت (Smith, 1999) .

على العكس من ذلك ، نجد أن Chris Smith وزير (الثقافة ، ووسائل الإعلام ، والرياضة) أكد التزامه بالنظام الرقمي : « سوف يترتب على التليفزيون الرقمي فوائد حقيقية للمستهلكين . سوف يكون مهمًا بصفة خاصة لربات البيوت أو الذين يحتاجون إلى خدمات خاصة » . لقد وضع معيارين قبل أن تتخذ الحكومة قرار التوقف النهائي

عن الخدمة التناظرية : إن نسبة 99.4٪ من السكان الذين يستطيعون حاليًا تلقي الخدمة التناظرية يجب أن يكونوا قادرين على الحصول على قنوات المحطات الفضائية الرقمية ، وأن تكون التكلفة في حدود قدرات أصحاب الدخول الضعيفة . إنه يعتقد أنه يمكن تلبية هذين المعيارين بحلول عام 2010 .

مستقبل BBC

كل أسبوع 99٪ من سكان UK المملكة المتحدة يشاهدون تليفزيون BBC . تعتبر BBC مؤسسة إعلامية فريدة ، حيث أن لها أيضًا مكان للأيقونة Icon الثقافية ، ويعزى الفضل فيها إلى حد كبير إلى مديرها العام Reith . تظهر المناقشة السابقة المتعلقة بالمناهج المختلفة لإصلاح وسائل الإعلام المكانة القوية التي تحتلها BBC في مجتمع UK .

إن BBC لم تعد توجد في عزلة ، توجد مؤسسة إذاعية أخرى عريقة دشنت برنامجها على شاشة التليفزيون الدولي ITV ، أطلقت عليه News at 10 في مارس 1999 . جاء الرد سريعًا من BBC عندنا أعادت تأهيل برامجها الإخبارية في مايو من نفس العام حيث تحول برنامجها Six O'clock News إلى التركيز على المستهلك ، نمط الحياة ، والقصص التمويلية . من الواضح أنه مع BBC News 24 ، والصفحات العباشرة Online ، هناك حاجة أكبر للقصص الإخبارية ، وعندما تظهر هذه القصص في النظام تلتقطها وسائل الإعلام الأخرى . (Godard, 1999) .

فحصت مراجعة Davies في عام 1999 الطريقة التي يجب أن تموِّل بها BBC في المستقبل مع مواجهة مشكلة الاحتفاظ بمذيع الخدمة العامة في سوق المنافسة المتزايدة . بينما 99.4٪ من ربات البيوت يستطعن حاليًا تلقي الإذاعات التناظرية ، فقد لا يكون هذا هو الحال عندما تتوقف هذه الإذاعات لتفسح المجال أمام النظام الرقمي . أعلن وزير الثقافة Chris Smith ، أنه يجب أن تلبي الخطط المستقبلية للإذاعة معيارين هما سهولة الدخول ، وإمكانية شراء الخدمة . توجد وثيقة بعنوان "تنظيم الاتصالات : الطريق إلى الأمام" ، الحكومة شرعت أيضًا في تطبيق التزامها بالعمل على تدعيم الأسواق التنافسية لتأكيد أن UK بنيت على قوتها التنافسية ،

وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لحماية مصالح المستهلكين . أوصت VLV بأن هناك حاجة إلى ضمان أن أصحاب حقوق التأليف والنشر يجب أن ينقلوا أو يتنازلوا عن هذه الحقوق عندما يكون استثمارها جوهريًا لتنمية سوق معلومات جديدة . وعندما يرفض المورد المهيمن في سوق معينة فإن حق الطبع يجب أن يمنح إلى مؤلفين أو ناشرين جدد . يوجد هذان الشرطان في المنافسة الأوروبية .

في عام 1999/98 أخطرت BBC المشاهدين والمستمعين : « تهدف BBC إلى إعطائك عائدًا مجزيًا مقابل موافقتك على دفع الأتعاب ـ يعني هذا توفير شيء ما لكل فرد » . لأن الجمهور هو الذي يمول BBC ، فإن عليها أن تبرر باستمرار نفقاتها ، وأن تكون على وعي باستمرار بأن ترى نفسها كمستجيبة لحاجات المشاهدين والمستمعين . في 1999/98 أعطت BBC وعودًا محددة شملت 12 عنوانًا : الاستجابة لانتقال سلطة الحكم المحلي إلى اسكتلندا ، ويلز ، وأيرلندا الشمالية ، تغيير السياسة الموسيقية السائدة على [الراديو (1)] لتصبح أكثر جاذبية للشباب من الجنسين ، زيادة العناوين الفرعية ، تمثيل كل المجموعات في المجتمع بدقة ، وتعظيم الفوائد من الأنشطة التجارية للجماهير الممولة . يقول المحافظون أن BBC حققت معظم وعودها البالغة 66 وعدًا فيما عدا ثلاثة وعود . هذه الوعود التي لم تحققها BBC تمثلت في : الالتزام بإنفاق ثلث ميزانية برامجها خارج العاصمة "لندن" ، أن 8 من كل 10 برامج تنتج في UK ، وأن تمثل كل الجماعات في المجتمع بدقة .

في عام 1996 ، تنبه المدير العام John Birt إلى أهمية الخدمات المباشرة online ، وأنشأ BBC المباشرة online في ديسمبر 1997 على أن يتم تمويلها من الأتعاب المصرح بها والتي يدفعها الجمهور . تشتمل BBC المباشرة على 500,000 صفحة تعكس الأخبار ، التعليم والتسلية . أكثر من 3 مليون زائر لمواقع web كل شهر . تدعى BBC أن هذا الرقم يمثل 42٪ من إجمالي مستخدمي الإنترنت في UK . إنها تتضمن أيضًا برامج للأخبار والموضوعات الأخرى لبناء اتصال مباشر .

أدى تعيين Greg Dyke كمدير عام منذ أكتوبر 1999 إلى إحداث الكثير من التغيرات داخل BBC لجعلها منظمة أكثر دينامية . أنهت مبادراته العطاءات الداخلية

للعقود والبيروقراطية التي ميزت فترة سلفه John Birt . استمر الجدل حول البرامج والخدمات المقدمة ، وكيف يجب تمويلها بما في ذلك الأنشطة التجارية التي تسمح بالإعلانات على قنوات BBC . قد استخدمت BBC جماعات الضغط بنجاح لتفادي هذا ، ومؤكدة على جودة الدراما ، الأخبار ، وبرامج الأطفال ، التي سوف لا تنتج على أساس مشروع تجاري بالكامل ، اعتمادًا على التمويل الخاص .

في يونيو 2000 اقترح مدير التليفزيون Mark Thompson التخلص من الجداول المختلطة ، وبدلاً من ذلك ، استخدام BBC1 كقناة للتسلية العامة ، ونقل البرامج الأكثر خطورة إلى BBC2 ، والقناة الجديدة BBC3 تعرض الكوميديا ، بينما تقدم القناة الرابعة الموسيقى الجادة والفنون . يقول Thompson : « أعتقد أننا إذا لم نبدأ الرحلة حالاً ، فسوف نخاطر بأن نصبح غير مناسبين لمهمتنا » .

(Wells, 2000).

تواجه BBC أيضًا منافسة من ITN خدمة جديدة 24 ساعة ، دشنت في أغسطس 2000 ومتاحة عبر التليفزيون ، الراديو الرقمي ، التليفونات المحمولة ، والكمبيوترات الشخصية PCs . أيضًا شركة Sky News Active مرشحة لتحويل تفاعل أخبار الشركة إلى ترجمة متعددة شاشات العرض ، وهذا ما سوف يزيد المنافسة في مجال الأخبار .

الراديو الرقمي Digital Radio

أصدر مكتب إعلانات الراديو تقريرًا حول مستقبل الراديو التجاري في 1999 ، ذكر فيه أن الراديو كان وسيلة مرنة ، وسوف يتعايش مع مستهل العصر الرقمي . زادت محطات الراديو التجارية في الفترة 1989—1999 من 46 إلى 170 محطة . نتيجة تجزئة الترددات إلى جزئين AM و FM ، والتصريحات المحلية الإضافية لتنويع اختيارات المستمع منذ 1989 ، وتدشين ثلاث محطات تجارية قومية تطبيقًا لقانون الإذاعة 1990 . من المتوقع طبقًا لخطة هيئة الراديو أن تستمر الزيادة في عدد المحطات حتى 250 محطة . أظهرت الأرقام البحثية في هذا المجال أن النمو في جمهور المحطات التجارية زاد من 40٪ إلى 60٪ من إجمالي سكان UK في الفترة

من 1989–1999 . وضـع قـانون الإذاعـة 1996 شـروط تطويـر إذاعـة الراديـو الرقمـي تتضمن المزايا : جودة صوت CD ، تنوع أوسع للخدمات بنفس كمية الضوء الشرطي Band Spectrum ، والقدرة على نقل المعلومات إلى شاشة مبنية داخل إذاعـة الراديـو الرقمي كمستقبلات . يسمح القانون بسهولة دخول المحطات القومية آليا إلى إذاعـة الراديو الرقمي . المحطات التجارية المحلية عليـها أن تتنـافس مـع محطـات BBC المحلية . قد أظهرت البحوث أن جماهير الراديو لم تتناقص ، وعلى الرغم من ذلـك فإن الاختيار بين المحطات يزداد . ومع تكاثر محطات التليفزيون على الكابل والقمر الصناعي ، فإنه سوف يكون من السـهل علـى ممارسـي PR أن يسـتهدفوا الجمـاهير بدقة أكبر .

تم تدشين أول خدمة قومية للراديو الرقمـي التجـاري فـي نوفمبر 1999 وسـميت Digital One . في هذا الوقت ، كان لا يزيد عدد الأجهزة الرقميـة عـن آلاف قليلـة فـي UK ، وتصنيـع أجـهزة الاسـتقبال الرقميـة كـانت قـاصرة علـى نظـم "راديوهـات" السيارات . كان المستثمر الرئيسي في الشركة هو شركة GWR التـي وضعـت اثنتيـن من الخدمات الجديدة على الإنترنت وعلى شركة Sky Digital أيضًا .

خططت BBC لتقديم خدمات أكبر مع ظهور الراديو الرقمي تتضمن عـدة سـاعات للمجتمع الآسيوي . حاليًا 60٪ من سكان UK يمكنهم استقبال الراديو الرقمي ، على الرغم من أن الاستقبال بحسـب الموقـع وبنـاء المـنزل . تظـهر BBC التزامـها تجـاه الراديو الرقمي : « إننا نعتقد بأن جزءًا من دورنا كشركة خدمة عامـة أن نتـأكد مـن أن المستمعين يصلون بسهولة إلى التكنولوجيا القائمة والأفضل » .

الكرة البللورية المتفرسة

ظهور محطة اللعـب Playstation 2 فـي ديسـمبر 2000 وفـرت فيديـو DVD ، CD ، ومباريات لوحة المفاتيح سواء في وحدة واحدة أو مباراة مباشرة online أيضًا . قد طوّر العلماء في جماعة Surrey طريقة تسمح للمشاهدين بإدخال أنفسهم داخـل مبـاراة أو فيلم . تضع شركة Futuretalk إمكانية لحزمة الترددات ـ ماسورة سميكة للبيانات ، سوف تسمح للمستهلك بالدخول إلى مكتبة أفلام ـ الدفع للمشاهدة ـ يحمّل ما يريده

على جهازه الخاص خلال التليفون ، ومنه إلى التليفزيون ليصبح جاهزًا للمشاهدة ، بما يشبه لو كان لديك مكتبة فيديو دائمًا تحت تصرفك . ويمكن أن تكون حزمة الترددات متاحة أيضًا خلال كابل ، لاسلكي قمر صناعي أو ASDL (خط بيانات عالي السرعة) .

أشار أيضًا David Cleevely في مؤتمر VLV أن القراء يمكنهم أن يتوقعوا أن يكتبوا الأخبار وليس مجرد استيعابها بصورة سلبية : « يركز موقع CNN على اختيار المستخدم ، ويستطيع المستخدمون إرسال تغذية مرتدة في الحال حول البرامج عن طريق e-mail ، المعلومات والتسلية سوف تكون جزءًا من التجارة الإلكترونية e-commerce ؛ ثم حذر "يمكن أن يكون هذا نهاية الإعلان - يستطيع الموردون أن يبيعوا منتجاتهم للجميع عبر الإنترنت . يستطيع المستخدمون أن يتوقعوا ، ويكون لهم المزيد من السيطرة" يمكن أن يكون لهذا عواقب خطيرة على عدد كبير من وسائل الإعلام التي تعتمد على الإعلان من أجل البقاء .

يقول Dominic Riley مدير التسويق BBC المباشر online : « لكي تصل إلى 50 مليون فرد من الجماهير ، يأخذ الراديو 28 سنة ، التليفزيون 13 سنة والإنترنت 5 سنوات ، يوجد الآن أكثر من 8 مليون مستخدم للإنترنت في UK في عام 1998 ، في عام 1995 كانوا 2 مليون » .

يجب أن يساير ممارسو PR معدل إيقاع التغيير ويفهموا حاجات وسائل الإعلام الجديدة إلى المعلومات لكي يستمروا في العمل بنجاح . أصدر معهد العلاقات العامة IPR في أبريل 2000 تقريرًا بعنوان "موت التلفيق ؟" الذي يبدي الرأي في أن سهولة الوصول المتزايد من الجمهور إلى المعلومات سوف يعني أن الشركات لم تعد قادرة على الكذب بسبب سهولة النفاذ إلى وجوههم . تتضمن وسائل الإعلام التقليدية إرسال المعلومات إلى مستقبلين سلبيين ، بينما على الإنترنت عادة يسحب المستخدمون المعلومات إليهم . يسمح موقع web أيضًا للأفراد أن يأخذوا المعلومات ويستخدموها لأغراضهم الخاصة . عدم السيطرة على محتويات الموقع web يمثل أيضًا مشكلة ، وهناك قضايا كثيرة تتعلق بهذا الموضوع . ومع ذلك قوانين السب

والتشهير في الولايات المتحدة أقل صرامة منها في المملكة المتحدة ، وتحظى الإنترنت بحماية قانون الاتصالات 1996 .

كما ذكر في الفصل الثامن عشر ، فإنه سوف يكون على ممارسي PR تعلم مهارات جديدة مثل استخدام آليات البحث وأن ينشئوا مواقع web ، وأيضًا معرفة مضامين سمعة الإدارة . اقترح تقرير IPR أن تطوير الإنترنت أيضًا كان فرصة كبيرة للعلاقات العامة لكي تصبح ذاتها كوسيلة لإدارة كل اتصالات الشركة . يعتقد David Phillips خبير الإنترنت أن PR سوف تأخذ دور الإشراف ، وإدارة المعلومات والتي سوف تفرق بينها وبين أنظمة اتصالات أخرى (Campbell, 2000) .

ولكن ربما سوف يتحول كل هذا إلى ثورة في فنجان ، ويتشكك البعض في إمكانية التقارب بين التليفزيون والإنترنت تقول Elizabeth Murdoch في عام 1998 في مهرجان التليفزيون :

« كل الجمال الذي يتمتع به التليفزيون لدى معظم المشاهدين أنه تجربة سلبية ، ومن ثم ، فإن التليفزيونات وأجهزة PCs قد تستمر في تعايشها معًا في المنازل تؤدي خدمات مختلفة ، وقد يكون التليفزيون المتفاعل على مستوى النجاح الذي تأمله بعض الشركات » .

الفصل العشرون

البحث والتقييم ـ PR تنمو ؟

Research and Evaluation - PR Grows up ?

في بداية التسعينيات (1990) حدث شيء غريب . عندما بدأ الكساد يخنق الأنفاس والميزانيات تتقلص أرقامها ، بدأ ممارسو PR الحديث عما إذا كان يمكن أو لا يمكن قياس PR ، ومن ثم تبرهن على أحقيتها . حتى تلك اللحظة ، لم يكن أحد مهتمًا واقعيًا حول قياس النتائج . كان هناك ميول بأن "الإحساس الداخلي" يمكن أن يكون مقياسًا مقبولاً إذا ما كانت حملة PR قد نجحت . يعتمد الناس على تجاربهم الذاتية لترشدهم إلى ما يمكن أن ينجح في موقف محدد . يفترض Puchan et al. (1999) أن "حركة مصلحة المستهلك" قد حركت أهمية التقييم ، تطبيق المقاييس لتحسين الفعالية الإدارية والاتجاه إلى جعل العلاقات العامة مهنة (ما يطلق عليه التحول إلى المهنية Professionalisation) .

يتلمس التعليم في مجال PR خطوات الولايات المتحدة الأمريكية ، ولكن قدمت درجة "الماجستير" في جامعة Stirling ، ودبلوم للخريجين في كلية West Herts . في عام 1989 ، أول معهد متوسط لدراسة العلاقات العامة فتح أبوابه أمام الطلبة في مدينتي Bournemouth and Plymouth . بعد ذلك بعام جاءت مدينة Leeds . الآن يوجد في مجال العلاقات العامة الأكاديميون المتخصصون . بدأت الثقافة البحثية تتطور داخل وخارج أبواب المعاهد العلمية .

وكان هناك تساؤل مطلوب الإجابة عنه : "لو أن شخصًا ما (المرشد) استطاع أن

يدلنا على الطريق لقياس مخرجات العلاقات العامة كل شيء سوف يحل .

بعد مضي عقد من الزمن ، بعض الأشياء قد تغيرت ، ولكن يبدو أن البعض الآخر ظل ساكنًا . لقد زادت المناهج الدراسية في مادة PR ، بالإضافة إلى زيادة الطلب على الأفراد الذين يمكنهم إنتاج إصدارات عميقة الفكرة والفكر حول الموضوع ، ولكن البحوث في UK في مجال PR لا تزال في مهدها . يوجد عدد قليل جدًا من الأكاديميين يجرون بحوثهم الفعلية ، والقليل منها يرتبط بصناعة العلاقات العامة .

كانت التعليقات التي سمعها الطلبة الدارسون لمناهج PR لها ردود فعل سلبية : كيف يمكنك أن تقضي ثلاث سنوات في دراسة مثل هذا الموضوع ؟ إنك تتعلمها فقط عن طريق ممارستها ؟ لقد كتب Wolstenholme في عام 1997 : « لا يوجد ما يشير إلى الإحساس بالبهجة لدى أي من الدارسين » . لقد سمع أحد مبار الممارسين يقول : « إنني لا أستخدم مطلقًا أي فرد يحمل مؤهلات PR في شركتي الاستشارية » لا يزال هناك الكثير من الخوف وسوء الفهم حول محتوى مثل هذه المناهج ، وقدرات الحاصلين عليها . تغيرت الصورة الآن ، وشق الخريجون طريقهم خلال الصناعة ، على الرغم من العبارات المذكورة سابقًا ، وحوالي 85٪ من خريجي معهد العلاقات العامة يحصلون على وظائف في حقل PR . وكثير من الشركات تخصص جوائز للدارسين المتميزين من أفرادها بهدف تنمية مهاراتهم في PR .

لقد تطور الجدل حول التقييم ، وتوقف طلب الحصول على "المرشد" . توجد الآن وفرة من الأساليب المقبولة ؛ ابتداءً من تحليل محتوى وسائل الإعلام وحتى بحوث التسويق . إلى أي مدى قد تمت الترجمة من الجدل إلى الفعل لا يزال موضوع تساؤل .

أخذ البحوث بجدية

في أبريل 1998 أقيمت ندوة حول بحوث الاتصال في **"مدرسة الاقتصاديات بلندن"** . استمع الممثلون عن الأكاديميين وعن الصناعة إلى التقديمات من الممارسين الذين كانوا يستخدمون أساليب بحثية لترشيد قرارات إدارتهم . تحدث الأكاديميون وخبراء بحوث التسويق عن بعض الموضوعات المنخرطين فيها . كانت الأهداف الأساسية للندوة "أن يلتقي معًا الممارسون الذين يطاردهم الكثير من الأسئلة حول

القياس والتقييم ... والباحثون الذين قد يكونون قادرين على المساعدة في إلقاء الضوء على الموضوعات ، ولتحديد المشكلات الواقعية التي يمكن تناولها .. حيث لدى الشركات الكثير من البيانات المتاحة ، ولكن القليل من الوقت لإجراء التحليلات الدقيقة بصورة مفيدة .

على الرغم من رأي Wolstenhome (1997) بأنه :

إذا أردنا أن نحصل على لقب مهني فإن من واجبنا أن نرتبط بجسم المعرفة النامي في فرع تخصصنا ، وأن يكون لدينا تبادلات مخططة ومنتظمة لتطوير جسم المعرفة لكي يضيف إلى خبرتنا في المخرجات العملية وتحصل على آرائهم حول المناهج النظرية الجديدة .

لم يكن هناك المزيد من اجتماعات الندوة .

يمكن أن ينسب جزء من هذا الطريق المسدود إلى المؤسسات الأكاديمية ذاتها . على الرغم من أن كثيرين من أكاديمي PR لديهم بعض الخبرات العملية ، فإن الروابط مع الصناعة لم تتحقق بصورة دائمة . وكما يقول David Phillips من شركة Cyberalert :

« يمكن للباحثين والأكاديميين أن يقتربوا معًا بصورة أكبر ، ويمكن للأكاديميين الاقتراب من الصناعة بصورة أكبر . يجب أن تكون متمرسًا ونشيطًا عند وضع آرائك وتوصياتك إلى الصناعة . لا يمكنك أن تعيش في برج عاجي . إنهم يؤدون العمل ، ولكنهم لا يخبرون العالم عنه » .

يشعر الآخرون في الصناعة أن هناك دورًا للبحوث الأكاديمية الصرفة التي يمكن تغذيتها إلى الممارسة وتدعمها . كانت Sandra Macleod مشاركة في ندوة الاتصالات :

« كان أحد أهداف الندوة جمع الرعاة المحتملين معًا لكي نرى إذا ما كان في استطاعتنا أن نحدد بعض البحوث المهمة التي نشعر جميعًا أننا في حاجة إليها . حينئذ نستطيع جميعا أن نضع شيئًا في الإناء لكي نجده . هناك حاجة أيضًا للانخراط الأكبر والمشاركة بين المؤسسات الصناعية والأكاديمية لكي يستطيع الطرفان الاستفادة . هناك اتجاه مشجع حيث المزيد من الأفراد

ذوي الخلفية البحثية أصبحوا مندمجين في PR ، وخاصة داخليًا ، الأفراد الذين يفهمون كيف تتأثر السلوكيات ، كيف تشعر الجماهير المتعددة حول المنظمات . إنهم يحولون ذلك إلى رسائل اتصالية ؛ يحولون خطة PR إلى حوار » .

معظم تطلعات الصناعة (الممارسة) إلى البحوث يبدو أنها تركز على أوجه الممارسة الخالصة . ترتبط البحوث غالبًا بالعملاء ، وكيف تساعد المعلومات الشركات الاستشارية على الحصول على نصيب الأسد في تعاقداتها البحثية (Medhurst, 1999) . تحتوي حقيبة الأدوات التي يستخدمها ممارس PR على البحوث والمراجعة (انظر دراسة الحالة (1) في هذا الفصل) كخطوة أولى في عملية تخطيط PR . يستخدم البحث هنا كأداة تشخيصية في مراحل وضع استراتيجية PR ومراقبة التقدم في تطبيقها . ينظر إلى جمع المعلومات على أنه ضروري لوضع أهداف واقعية قابلة للقياس . ما لم تحدد نقطة بداية ، فليس من الممكن قياس وتقييم نجاح استراتيجية PR بفعالية .

توجد علامات مشجعة على التقاء عالميّ الممارسين والأكاديميين . فقد أنشأت الجمعية المهنية الأوروبية مشروعًا لجسم المعرفة الأوروبية ، والذي يسعى إلى توفير بوابات مرور إلى مجمع الأوراق البحثية الحالية بلغات مختلفة . وقد ساعد الاتفاق الحديث بين IPR و PRSA على قيام مشروع مماثل في الولايات المتحدة الأمريكية . وهناك أمل في أن مثل هذه المبادرات سوف تقود إلى المزيد من المشروعات التعاونية .

استخدام التقييم في PR

قال Jon White (1999) حديثًا : « لقد حان الوقت لكي نخطو إلى الأمام من حالة البحث عن طرق التقييم ـ والتي توجد بالفعل ـ إلى تطبيق هذه الطرق في ضوء التحسينات في جودة الإدارة في العلاقات العامة » . إن الحقيقة التي يصعب إنكارها أن الكثير من مجالات الإدارة تعاني من صعوبة قياس الفعالية . لم يظهر التقييم كحقل متميز في الممارسة العلمية المهنية إلى ، آواخر عقد الستينيات (1960) بدأ ينبثق كموضوع في PR تقريبًا في نفس الوقت (Noble, 1999) . إنه ينصح بتعليم العملاء كيفية تقدير المشكلات التي يواجهونها ، ولتخصيص ميزانيات عملية تسمح بالبحوث والتقييم .

خدمات المشافهة

إن تبني فكرة التقييم في الصناعة لم تتبلور بعد ، على الرغم من أن الأغلبية ترى بأنه ضروري . نشرت IPRA نتائج مسح أجرى عام 1994 ، والذي وجد أن 90٪ من الأعضاء اعتقدوا بأن التقييم كان ضروريًا ، ولكن 18٪ فقط مارسوا البحوث التقييمية بشكل تكراري . الأكثر من ذلك ، شعر 31٪ أن محاولة القياس بدقة مسألة شبه مستحيلة .

سأل John Drummond (1997) : « إنني لم أفهم لماذا عدد قليل جدًا من وحدات الاتصال تستخدم القياس ، ولماذا يوجد من يستخدمه أساسًا ؟ كان أحد مناهجه فصل إدارته في شركة United Utilites إلى أربع وحدات تسيرها الجماهير بما يخلق توازنًا عبر الأطراف أصحاب المصلحة . كان العملاء الداخليون مهمين بصفة خاصة . لقد أوضح أيضًا أن شركته تمتعت بأفضل تقييمات الاتصال مع العملاء من أي مرفق آخر ، بمعدل رضا العميل بنسبة 30٪ على مدى سنتين متتاليتين .

أجرت مجلة PR Week مسحًا كبيرًا لإظهار طرق التقييم التي تبنتها صناعة PR . كانت النتائج مخيبة . بينما اعتقد غالبية الممارسين أن عملهم يمكن قياسه من خلال فروع معرفة مختلفة ، بما في ذلك إدارة الأزمات ، الاتصالات الداخلية ودوائر الأعمال - إلى - دوائر الأعمال ، فإن كل العاملين في العلاقات الحكومية لم يوافقوا بالإجماع على إمكانية قياس عملهم . لم يزل 20٪ من إجمالي المستجوبين كانوا يشعرون أن نجاحهم لا يمكن قياسه . كان هناك اتفاق واسع بأن صناعة PR احتاجت إلى تحسين جهودها في مجال التقييم ، ولقد ذكرت الأغلبية « إنني شخصيًا ملتزم بتقييم جهود PR » . ومع ذلك ، عندما تعلق الأمر بالأساليب التي يمكن استخدامها ، كانت الطريق الأكثر استخدامًا هي تحليل محتوى وسائل الإعلام ، تليها بحوث وسائل الإعلام . توجد نسبة مقلقة وصلت إلى 33٪ قالوا بأنهم يعتمدون على مشاعرهم الداخلية للحكم على نجاحهم . كانت العقبة الأساسية في تخطيط وتقييم أنشطة PR الصعوبة في توفير الميزانيات ونقص الوقت . يضاف إلى ذلك أن 43٪ من المستجوبين لم يعطوا إجابة عندما طلب منهم توضيح قيمة استثماراتهم في التقييم (Cowlett and Nicolas, 1999) .

قيمة التقييم

فكرة أن التقييم مهم وضروري ليست جديدة . في أحد المؤتمرات المنعقد في أكتوبر 1998 يقول عضو مجلس الإدارة بشركة MORI :

« إن التقييم جزء حساس في أي برنامج PR ... لابد أن تأتي اللحظة التي تسأل فيها نفسك ، ما هو التأثير الذي أحدثه برنامجي في مجال PR ؟ وكيف أعرف ؟ في شركة MORI أنشأنا نموذجًا استنادًا إلى فكرة أن نجاح العمل يأتي من تحرك الأفراد إلى أعلى في هيكل الوعي ، من خلال الثقة ، التعامل ، الرضا ، الالتزام ، والتدعيم . توجد طرق مختلفة كثيرة لتقييم نجاح حدث أو حملة PR . ومع ذلك فإن فعالية هذا التقييم مرتبطة بالتنفيذ الجيد لمبادرة PR ، مع مقاييس نجاح محددة بوضوح ، والتي يمكن إرجاعها إلى أهداف للمنظمة والاتصالات على نفس المستوى من الدقة والوضوح .

يوافق Alison Clark من شركة Shandwick :

« التقييم جزء من عملية التخطيط .. يوجد العديد من أدوات القياس متاحة الآن لكل أنواع التقييم وتحتاج فقط إلى التعرف على أفضل الأدوات باستخدام عملية Benchmarking لدى الشركات الأخرى . من بين الأدوات المتاحة من حيث المدخلات (تحليل البيانات القائمة ، جماعة التركيز ، الاستبيانات) ؛ والمخرجات (التوزيعات الاحتمالية الإحصائية ، مراقبة وسائل الإعلام ، تحليل محتوى وسائل الإعلام ، مراجعة الاتصال) ، والمتحصلات أو النتائج (مناقشة جماعة التركيز ، المسوحات ، الاختبارات القبلية والبعدية) . تستطيع PR أن تؤثر في المعتقدات ، الاتجاهات ، الآراء ، والسلوك .

الجدل حول تغطية وسائل الإعلام

أنتجت جمعية شركات تقييم وسائل الإعلام (AMEC) بالمشاركة مع شركات تقييم وسائل الإعلام كتيبًا تفسيريًا في عام (1997) جاء فيه : تقييم وسائل الإعلام هو التثمين المنظم لسمعة ، منتجات وخدمات الشركة أو المنافسين لها كما قيست بالظهور في وسائل الإعلام . وضعت AMEC تقييم وسائل الإعلام في

المقدمة كأداة إدارية مستمرة والتي يجب أن تكون جزءًا من عملية تخطيط العمل . لقد ذكرت بأن التحليل يتضمن وزن العناصر المهمة ، الربط بين القياس والحكمة . يمكن أن يعطي هذا أيضًا معلومات عن الاتجاهات ، لأن تحليل وسائل الإعلام سوف يكون غير فعال في الفراغ . وتدعيمًا لأهمية تحليل وسائل الإعلام في وجه المعارضين له ، كان رد AMEC أن النتائج التي يحدثها برنامج PR يمكن أن تقاس في المقالات ، أوراق العمل ، الخطابة ، والمتحصلات يمكن أن تقاس عن طريق الاتجاهات والسلوكيات ودرجة احتفاظ الجماهير المستهدفة بالرسالة . بفحص تحليل محتوى الرسالة ، يمكن تقدير المدى الذي تمت تغطيته الرسائل المرغوب توصيلها . يمكن أن يتتبع تحليل الاتجاه الأداء بمضي الوقت ويتطلع إلى الإمام من منظور المعلومات التاريخية .

أنتجت AMEC قائمة حصر من عشر نقاط ـ ابتداءً من وضع الأهداف ، تحديد الجماهير والرسائل الأساسية ، مشاركة النتائج مع الزملاء ، واستخدامها لتوثيق الاستراتيجية والتخطيط .

وطبقًا لما قاله David Phillips : « يمكن أن يستخدم تحليل المحتوى الماضي لتوضيح ما سوف يحدث في المستقبل . يجب عليك أن تستخدم الطريقة البحثية وتثق بها » يفترض Phillips أيضًا أنه باستخدام تحليل المحتوى ، يمكن لممارسي PR أن يفهموا الكلمات التي يستخدمونها في إذن النشر الصحفي ، بمعنى أي الجرائد يذهبون إليها ، وأي الصحفيين ، الأوقات المثالية لتسليم المعلومات ، والوقت الذي سوف تستغرقه لكي تتم طباعتها . بعض الرسائل ليست جزءًا من جدول أعمال وسيلة الإعلام ، وبعض الكلمات لها دائمًا مدلولات سلبية . يمكن أن يحدد تحليل المحتوى ، جدول أعمال وسيلة الإعلام التي يعمل في إطارها ممارس PR . يتشكك Phillips في قيمة قياس الرأي العام ، ويذكرنا بكثير من النتائج التي توقعت نجاح بعض المرشحين في الانتخابات العامة ثم فشلوا والعكس أيضًا صحيح .

عندما تحدثت Sandra Macleod في مؤتمر IPRA في 1994 ، شعرت بأن زيادة التعقيد في أساليب تحليل محتوى وسائل الإعلام قد أدت إلى طلبات غير واقعية من العملاء .

« تحتاج الشركات إلى تفصيل حاجات القياس طبقًا لحملاتها ومتطلباتها ، ولكنني أعتقد أنه لم يوجد أحد قام بذلك على وجه صحيح حتى الآن . من الأمور الحسنة أن تجري تكاملاً في الاتصالات ، ولكن بعد ذلك ، تحتاج إلى تجزئتها إلى وحدات محددة حتى يكون استهدافك دقيقًا بقدر المستطاع . إنها إلى حد ما تشبه عالم الآثار ، يضع القطع الصغيرة معًا ثم يركز بعد ذلك على التفاصيل . هناك مهنية زائدة في الاتصالات واعتراف بأن PR تعتبر جزءًا مهمًا في ترسانة المنظمات . إن ما تأخذه من PR أكثر كثيرًا من مجرد الإعلان في الصحف يوجد إسراف في عدد الصحف مع أرقام توزيع صغيرة جدًا . PR مثالية في الوصول إلى تلك الجماهير المحددة » .

فيما يتعلق بجانب بحوث الاتصالات ، حيث اعتاد العملاء على أن يكونوا سعداء بالتقارير الشهرية أو النصف سنوية ، الآن يريدون كل التغطية عن أنفسهم وعن المنافسين لهم مباشرة online في نفس اليوم . ولكن القليل من الشركات لديها الإدارة التي تستوعب هذا يوميًا . إننا نستطيع أن نفعل ذلك ، إذا كان من الناحية العملية جزءًا من نظام تدعيم القرار ، ولكني لم أر هذا بعد في الشركات . إنها فرصة كبيرة جدًا أن تستجيب بسرعة ، وأظهرت التكنولوجيا أن الأشياء أصبحت أكثر سرعة .

إن جدول الأعمال غير المعلن في عملنا يتمثل في الاستخبارات الإدارية . تنمو قيمة سمعة الشركة عندما تدار على وجه صحيح "الإدراك يساوي الواقع" هذا الكلام لا ينطبق في أي مكان آخر غير وسائل الإعلام . أوضحت البحوث في الولايات المتحدة أنه عندما تتعدى نسبة تغطية الصحافة السلبية 20–25٪ التغطية لكل وسائل الإعلام ، فإن سمعة الشركة تبدأ في المعاناة . توفر تحليلات محتوى وسائل الإعلام قياسًا منتظمًا حول كيفية تحول السمعة ، ولماذا وماذا يمكن عمله من أجلها . يمكن للتغطية الإعلامية توقع الإحداث .

يشير Puchan et al., (1999) أن « في كثير من الحالات نجد أن تقييم وسائل الإعلام لا تكون له دلالة ملحوظة بالنسبة لتغيير الاتجاهات أو السلوكيات » ويقترح إجراء المزيد من أساليب البحث الأخرى

تنوع الأساليب

بالتأكيد لا يوجد نقص في الأساليب المتاحة . لقد انبثق معظمها من الطرق العديدة لقياس وسائل الإعلام التي تنفذها الشركات التجارية مثل Media Measurement وشركة Echo ، ولكن تحليل المحتوى ، على الرغم من الادعاءات الضخمة حول تأثيره على مجالات نشاط PR أكثر من علاقات وسائل الإعلام ، فإنه ـ تحليل المحتوى ـ لم يعد كل القصة .

يذكر Paul Noble (1999) : « لي هناك حل وحيد وبسيط لمشكلة تقييم PR .. طرق التقييم المختلفة مناسبة لمراحل العملية المختلفة .. الأكثر من ذلك ، أن التقييم ليس مطلوبًا لذاته ، ولكن لغرض معين ، العدد الكبير من المتغيرات التي تهتم بها PR تعمل على تعقيد الموضوعات . ويقتبس عن Patton :

> « تتضمن ممارسة التقييم الجمع المنظم للمعلومات حول الأنشطة ، الخصائص ، ومتحصلات البرامج ، الأفراد والمنتجات لكي يستخدمها أفراد موردون لتخفيض مستويات عدم التأكد ، تحسين الفعالية ، واتخاذ القرارات ، مع الأخذ في الاعتبار ما تفعله تلك البرامج وما تحدثه من تأثير » (Noble, 1999)

يستخدم بعض الممارسين التقييم في صورة تلخيصية ، بمعنى تقييم المتحصلات النهائية لتقديم إمكانية المحاسبة للعملاء ولأنفسهم . يوجد مجال لكل من التقييم في كل من المراحل المختلفة والتقييم النهائي ، وأن الطرق المختلفة مطلوبة للخطوات المختلفة (Noble, 1999) .

يقترح Puchan et al., (1999) أنه بينما طرق التقييم المستخدمة معدة بصورة جيدة إلى حد كبير ، فإنه يمكن عمل الكثير لتقييم تأثير العلاقات العامة على مستوى اجتماعي أكثر اتساعًا .

تم أخذ كلا المنهجين في الاعتبار في دراسات الحالة التالية . تصف الأولى تنمية ومحتوى حقيبة أدوات : IPR/PRCA/PR Week . توضح الدراسات الأخرى ، كيف استخدمت شركتان هما Media Measurement and Echo Research تحليل وسائل الإعلام لتوضيح وتنقية الأوجه المختلفة من نشاط PR .

دراسة حالة (1) : حقيبة أدوات البحوث والتقييم

IPR/PRCA/ PR Week

تشكل فريق عمل IPR في يونيو 1998 . حددت مجلة PR Week مبادرة مماثلة مع PRCA ، وقد اتفق على تمويل المشروع المشترك في سبتمبر 1998 . عندما عملت المجموعة مع Mike Fairchild كمؤلف ، وأيضًا AMEC وضعت لنفسها هدف النشر في يونيو 1999 . عقد نائب رئيس IPR عدة لقاءات تمهيدية في مواقع محلية مختلفة ، تسبق تدشين حقيبة الأدوات لتأكيد أهمية قياس العلاقات العامة . صممت حقيبة الأدوات للممارسين سواء في الداخل أو للشركات الاستشارية ، العملاء ، منشآت التدريب والتعليم في مجال PR ، والصحفيين . تضمنت الحقيبة دراسات الحالة كممارسة مفضلة . التزامًا بأهداف الحملة تم بناء التقييم في داخل الكيان العضوي للمشروع منذ البداية . اختبر المحتوى فريق من المحكمين العملاء ، وشجعت التغذية المرتدة من المستخدمين ، أنشئت ترجمة على الإنترنت مباشرة Online .

صممت حقيبة الأدوات استنادًا إلى تكليف بحثي من PR Week والذي أظهر أن 20٪ من الممارسين لم يصدقوا بأن نتائجهم يمكن قياسها ، أقل من الثلث ذكروا المسوحات كأداة بحثية ، فقط 16٪ من المستجوبين في القطاع العام شعروا بأن جماعات التركيز كانت مفيدة ؛ 3٪ لم يستخدموا أبدًا الاختبار القبلي ، وأن إحدى العقبات الكبيرة أمام التقييم كانت التكاليف Echo Research (1999) .

ارتكزت القوة الدافعة الأساسية في حقيبة أدوات البحث على خمس خطوات لنموذج وضع الأهداف ، القياس والتخطيط . تمت تجزئة العملية إلى خمس مراحل :

- الخطوة (1) المراجعة . جمع البيانات الحالية مثل الاتصالات ، النشرات الداخلية ، تحديد علامات التميز للمقارنة بالأفضل benchmarks ، تحليل الموقف القائم من أجل وضع موجز تعليمات جيد .
- الخطوة (2) الأهداف . هذا هو مفتاح إخراج الأفكار الجيدة وتطبيق التقييم . بالرجوع إلى أغراض المنظمة يمكن وضع أهداف الاتصال محددة لكل جمهور . يجب أن تكون قابلة للقياس وجدول زمني محدد .

- **الخطوة (3) الاستراتيجية والخطة** . هذا هو الجزء الخاص بالحملة حيث تتم صياغة الاستراتيجية كاملة استنادًا إلى الأهداف بالإضافة إلى الأساليب المطلوب استخدامها . هنا يجب إجراء الاختبار القبلي للأساليب المقترحة .
- **الخطوة (4) القياس والتقييم** . السؤال الأساسي الذي يجب أن يسأل في هذه المرحلة هو : هل نحن نتقدم ؟ يمكن إجراء القياس على مراحل منتظمة . يجب أن يؤدي التحليل في هذه المرحلة إلى بعض الأساليب المعدلة .
- **الخطوة (5) النتيجة** . في نهاية برنامج أو حملة PR يوجد تثمين دقيق لمعرفة إذا ما كانت الأهداف قد تحققت . تحليل التكلفة ـ العائد سوف يحدد إذا ما كانت هناك قيمة مضافة ، ويجب أيضًا أن يشار إلى الأشياء التي يمكن أداؤها بصورة مختلفة مستقبلاً .

فحصت كل خطوة من الخطوات السابقة بعد ذلك بالتفصيل ، وارتباطها بالحالة موضوع الدراسة . توفرت معلومات حول الأساليب البحثية مع مجموعة من أوراق العمل التي يمكن أن تصور وتستخدم كإطار لأعمال الممارسين في برامجهم . أخيرًا تم توفير التسهيلات اللازمة للتغذية المرتدة ومنها الفاكس . حتى تاريخه تم شراء حوالي 1,500 حقيبة أدوات بحثية .

أساسًا ، أكدت حقيبة أدوات البحث أنه لا يوجد مقياس وحيد على مستوى الصناعة ولكن تشكيلة من الأدوات البحثية متاحة . البعض كان بسيطًا وأمكن للممارسين استخدامه بأنفسهم ، والأدوات الأخرى يمكن شراؤها من الاختصاصيين . إن الطريق الأكثر فعالية في التقييم تتمثل في الترابط بين أكثر من أداة ، وبمضي الوقت ، يوجد الأمل في أن يستطيع الممارسون إقناع العملاء أو أصحاب العمل باستخدام أكثر من وسيلة معقدة .

دراسة حالة (2) : الشركة الاستشارية .Media Measurement Ltd (MML) تستمع إلى الناس

قد حدثت تغيرات في إحدى الشركات عملاء MML نتيجة ثلاثة تطورات أساسية في صناعة التوريد (الإمداد) الكهربائي . كانت المنظمة قد خضعت للخصخصة ،

وأشرفت عليها شركة أساسًا أمريكية . كل أسواق الطاقة مفتوحة أمام الموردين الأجانب . تحتاج الشركة إلى تحسين أداء العمل لزيادة قيمة السهم ، وأيضًا كرد فعل لضغوط المشروعات في بلدان أخرى تابعة للشركة الأمريكية المشترية ، ومسايرة للمنافسة في سوق سبق أن كان مغلقًا . اشتملت التغيرات التي حدثت داخل المنظمة على تخفيض حجم العمالة ، أنظمة وإجراءات جديدة ، تخفيض في مستويات الإدارة ، وتفكيك هيكل المراكز الرئيسية التقليدية . كان على المنظمة أيضًا أن تغير هيكلها التنظيمي لكي تصبح أكثر توجها إلى العميل .

كانت الشركة مهتمة باكتشاف ردود فعل أفرادها بالنسبة للتغيرات ، وكيف تم توصيلها إليهم . استخدمت شركة MML الاستشارية أساليب مطورة في تحليل محتوى وسائل الإعلام لفحص مخرجات المناقشات التي تجريها جماعة التركيز . جاء تسويق الأسلوب تحت عنوان "الاستماع إلى الناس" وكان يستخدم لفحص المناقشات بين العاملين . وصل عدد المجموعة المساهمة إلى 2,500 فرد تم اختيارهم عبر المنظمة المتعاقدة كعميل ، وكانت نسبة الاستجابة 72٪ . دخلت مجموعة الإدارة وعددها 506 فردًا في المجموعة الرئيسية ، وصل عدد المشاركين 471 فردًا أي بنسبة 93٪ . اشتملت الدراسة على قسمين كعينة مختارة عشوائيًا : التوريد والتوزيع . كان تحليل الأقسام معًا وكل قسم على حدة بالنسبة لبعض المعايير . تمت تجزئة جماعة الاستجابة إلى مجالات أكثر تحديثًا مثل خدمات العميل والمبيعات التجارية .

نظر أفراد الشركة إلى التغيير على أنه يتمتع بأسباب إيجابية وجيهة ، لأنها أدت إلى تخفيض معدلات توقف الشبكة الكهربائية . كان الرأي حول الإنتاجية والخصخصة Privatization ، أنها إيجابية مهيمنة ، كما هو الحال مع الشركة المشترية . ومع ذلك ، استطاعت MML أن تعزل حقيقة أن المهندسين رأوا الموضوعات المتعلقة بأوقات توقف الشبكة على أنها نقد لعملهم . كان الاعتقاد أن المشكلات هي في تخفيض التكاليف ، وأن المزيد من التخفيضات يمكن فقط أن يجعل الأمور أكثر سوءًا . كانت الأسباب الخارجية للتغيير أكثر فهمًا بصورة أفضل ، وأكثر تقبلاً ، وبعض الوحدات التنظيمية لم تكن تدرك أي سبب داخلي للتغيير .

كانت التعليقات الإيجابية حول طريقة إحداث التغيير قليلة جدًا . جاء تخفيض البيروقراطية على قمة قائمة الإيجابيات التي أحدثها التغيير ، فقط خُمس المستجوبين ذكروا ذلك . بينما تضمنت استجابة المبيعات التجارية عبارة "لأول مرة تبدو الشركة مهتمة بأفكاري" فإنه فيما بين الأفراد الإداريين كان رد الفعل "لماذا تسألني ، علام إذًا يأخذ المديرون مرتباتهم ؟" . كان هناك نقد عام حول الطريقة التي أعلن بها تخفيضات الوظائف مع تعليقات مثل "كان المديرون خائفين جدًا من إخبارنا بأنفسهم" .

ردود فعل أفراد الشركة الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بالتغيير في ضوء تسطيح هيكل الإدارة ، والذي ترتب على تخفيض الوظائف ، كانت إيجابية . كان الهيكل الجديد القائم على فرق العمل الصغيرة يعني "أننا نستطيع أن نناقش مشكلاتنا في الفريق" ، ورد الفعل الآخر كان "أشعر بأنني في حالة أفضل بالنسبة لوظيفتي" . إن ما هو جدير بالملاحظة يتمثل في أن المجال الأكثر تأثرًا بتخفيض الوظائف ـ الإدارة الهندسية ذات مستويات المهارة الأعلى ـ صدر عنها ؛ ربما دون استغراب ـ التعليقات الأكثر سلبية . تحدث كثيرون عن زملاء ينوون الاستقالة . وجدت إدارة الموارد البشرية ، خط الدفاع الأول في التغيير أيضًا ، أن الفترة ضاغطة وخانقة . كانت الشركة حينئذ قادرة على أن تتناول اهتماماتها الذاتية بصفة خاصة .

ارتبطت المجموعة النهائية من التعليقات بأهداف الشركة ، بأن المنظمة الجديدة سوف تكون أكثر كفاءة ، وسوف تكون أكثر توجهًا للمستهلك . كانت خدمات العميل ، الشئون الإدارية والمبيعات التجارية إيجابية جدًا تجاه هذه الرسائل ، وكانت ردود أفعالهم تجاه التدرج الجديد في الهيكل التنظيمي "جاء الوقت الذي اعتنينا فيه بالأفراد الذين يعتنون بعملائنا" وأيضًا "جاء الوقت الذي بدأت الشركة تعتني فيه بعملائها" . مرة أخرى كانت الإدارة الهندسية الأكثر من حيث كمية ردود الفعل السلبية . لقد كان الإحساس السائد بين أعضاء الإدارة الهندسية "لا يوفر الهيكل الجديد أية فرصة" . كان لهذا السخط دلالة مبررة ، لأن الإدارة الهندسية تشكل 33٪ من القوى العاملة .

بينما كانت معظم التغييرات مقبولة عبر الشركة ، فإن عدم الانسجام في الإدراك داخل إدارات معينة جعل الشركة قادرة على تحديد المشكلات عند تطبيق برامج

التغيير . كانت النتيجة النهائية من التقرير التأكد أن حدوث الاتصالات الجوهرية ، لكي يصبح هيكل التوجه بالمستهلك الجديد جزءًا عضويًا من نسيج الشركة ، وليس طلاءً خارجيًا كما لو كان حملة أخرى من حملات الإدارة .

دراسة حالة (3) : الهوية العالمية لشركة الطيران البريطانية دشنت في يونيو

أجرى الفريق السابق في شركة CARMA العالمية مراجعة لتغطية الصحافة العالمية التي ظهرت أثناء التدشين وإعادة تمييز العلامة التجارية لرمز وزي شركة الطيران البريطانية كجزء من إعادة وضعها العالمي . لم يدخل التليفزيون والراديو في المقارنة لأنهما اعتبرا غير ملائمين بصورة كافية عبر الأسواق المختلفة . قيِّمت الدراسة ردود فعل وسائل الإعلام العالمية تجاه الهوية الجديدة ، وتتبعت الموضوعات والرسائل الأساسية عبر كل منطقة . تمت مراقبة المصادر التي مع أو ضد التدشين .

كشف النقاب عن الهوية العالمية الجديدة في 10 يونيو 1997 ، باستخدام 20 صورة ذهنية مختلفة من كل القارات . نقل حفل التدشين عالميًا من خلال الإذاعة التليفزيونية التجارية عبر القمر الصناعي . وشاهده 30,000 ضيف ، موظف ، وصحفي . أذيع الخبر في 50 بلدًا عبر القارات المختلفة . كانت أغلبية التغطية 78٪ إيجابية . ومع ذلك ركزت التغطية المحلية على إنزال العلم ، والتقرير المتزامن عن قصص تكاليف التدشين جنبًا إلى جنب مع تقارير المنازعات العمالية .

عالميًا ، تم تحليل 444 مقالاً ، وأيضًا 165 من UK . ظهرت شركة الطيران البريطانية في العناوين الرئيسية في 79٪ من وسائل الإعلام العالمية مقارنة بنسبة 32٪ في المملكة المتحدة . ظهرت صور لدي الشركة الرسمي في معظم هذه الوسائل . جاءت معظم التغطية في أوروبا والشرق الأدنى . كانت شركة Echo قادرة أيضًا على اكتشاف أنه داخل هذا القطاع ، كانت التقارير الأكثر تأييدًا في قبرص ، الدانمرك ، وفنلندا ، . لم يكن هناك أية تغطية سلبية في الأمريكتين .

بعيدًا عن التغيير ذاته ، الموضوعات التي حظيت بالجانب الأكبر من المناقشات كانت الاستراتيجية العالمية للشركة ، نطاق وتكلفة الممارسة . أعطى استخدام

الفنانين المحليين زاوية محلية للتغطية ، وقد ظهروا في 37٪ من إجمالي التغطية ، غالبًا مع أمثلة من أعمالـهم . جزئت شركـة Echo حينئـذ الرسـائل إلـى الإيجابيـة الرائدة والرسائل السلبية وذلك في كل منطقة .

استنتجت Echo أن وسائل الإعلام العالميـة قـد رحبت بتغيير الهويـة العالميـة بحماس وتدعيم ، ولذلك نجحت شركة الطيران البريطانية في طبيعتها العالميـة . كانت الانتقادات الرئيسية حول ما يبدو أنه تصرف غير وطني لرفض العلم البريطاني هي الأقوى فـي المستعمرات السـابقة مثـل اسـتراليا ، الـهند ، وجنـوب أفريقيـا . أظهرت الحقيقة بأن بعض المقالات تنـاولت تكلفـة البرنـامج جنبًا إلـى جنـب مـع مشكلات العلاقات الصناعية بأن المنطق وراء تغيير الهوية كان يجب شرحه بصـورة أكبر . إن التغيير الذي أحدثته شركة الطيران البريطانية كان يعني العودة إلى ألوانـها الأصلية ، ومن ثم سوف يشير هذا إلى أن نقد التغيير أثبت أنه من الصعب التغلب عليه .

التقدم ؟

من دراسات الحالة المتنوعة ، يمكن ملاحظة أن التقييم قد تطـور فـي السـنوات الأخيرة الماضية . على الرغم من أن الوضع أصبح أكثر قبولاً ، فإن الطريق إلى جني الثمار لا يزال طويلاً . يجب أن تستمر العمليـة البطيئـة لتعليم العميـل والممـارس . يجب أيضًا أن تحل الصناعة العلاقة غير المستقرة مع البحـوث الأكاديميـة لتحقيـق التقدم فيما وراء الاستجابة التجريبية إلى موضوعات المنظمة والعميل ، علـى الرغـم من أن الكثير قد يشتمل على المزيد من المنهج الاستراتيجي .

إذا لم تفهم تلك الظروف الشائكة ، فيمكن أن يكون لها تداعيـات خطيرة علـى الصناعة . تقول Sandra Machleod : « لقد حان الوقت لكي تقف العلاقـات العامـة شامخة وتقدم نفسها من خلال قيمتها الحقيقية . السمعة الطيبـة هـي أحـد الأصـول في أرقام ميزانيتك ، وعليك أن تديرها وأن تقيسها . يتمثل الخطر أنـه مـالم يرتفـع الممارسون إلى مستوى الوظيفة فإن الكثير سوف يتسرب إلى استشاريي الإدارة .

ملاحظة : كل الاقتباسات نتيجة مقابلات مع المؤلف .

الفصل الحادي والعشرون

تحديات المستقبل للعلاقات العامة

Future Challenges for PR

المعالجة الأخيرة في استشراف المستقبل تتعلق بتنمية العلاقات العامة ذاتها ، لا يمكن أن ينفصل هذا المستقبل عن المناقشات والحوارات في الفصلين السابقين حول تنمية وسائل الإعلام والاستخدام المتزايد للتقييم . وأيضًا مراجعة موضوعات مختلفة كتبت عن PR . قد أجرى اقتراع صغير اشتركت فيه شخصيات مؤثرة من أفراد صناعة العلاقات العامة والأكاديميين ، وشباب الخريجين والممارسين ، حيث سئلوا إذا ما كانت الصورة الذهنية للصناعة الخاصة بهم كانت من الضعف بحيث أنه لا يمكنهم أن يدعوا إلى ضرورة التغيير ويذكروا رؤيتهم للمستقبل .

نمو الصناعة

في 1990 ألقى Peter Gummer رئيس مجلس إدارة شركة Shandwick شركة عامة محدودة ؛ محاضرة في كلية All Saints College في مدينة Leeds تحت عنوان "PR في عام 2000" . لقد ذكر أنه بينما عدد الأفراد الذين يعملون في الأعمال الاستشارية تجاوز أولئك الذين يعملون في داخل المنظمات بنسبة 4 : 1 ، وأنه بنهاية القرن العشرين "سوف نجد أن وظيفة العلاقات العامة الداخلية ممثلة على مستوى الإدارة العليا ، وربما في مجلس الإدارة أو قريبة جدًا منه وقادرة على الحصول على المساعدة الخارجية الدولية ، وفي تخصصات معينة" . ذكر أيضًا أن الأتعاب

الاستشارية سوف ترتفع بنسبة 300٪ لتصل إلى 15 بليون £ على مستوى العالم . وأن هذا النمو سوف يكون مدفوعًا بتطور العلاقات العامة في الأسواق النامية خارج المملكة والمتحدة والولايات المتحدة . كانت مجالات النمو المهمة أساسًا متمثلة في PR البيئة و PR الحكومة. "إنني اعتقد أنه سوف ينظر إلى PR بصورة متزايدة على أنها أداة الإدارة التي لا غنى عنها (Gummer, 1990) .

في عام 1994 ، نشر IBDO نتائج مسح حول صناعة PR ، والذي كان تحت رعاية وزارة التجارة والصناعة . يرى التقرير أن القطاع قد "نما بصورة لافتة على مدى السنوات العشر الأخيرة . وأن "PR تعتبر بشكل متزايد فرع معرفة خطيرًا" .

يتفق White and Mazur (1995) مع IBDO ويضيفون إليه أنه لكي يستفاد من ذلك ، "سوف يحتاج ممارسو PR إلى تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم ، وإلا سوف يجدون دورهم قد اغتصبه الآخرون ، وخاصة المستشارين في مجال الإدارة أو من مجالات أخرى مثل التسويق أو القانون" . إن طموح الاستشاريين يتركز في تقديم الخدمة الاستراتيجية أساسًا . إنني كمهتم بحالات التنمية في المملكة المتحدة ، وجدت عند فحص التطورات في USA وجود اتجاهين . بينما أعطى المزيد من العمل على أساس التعاقدات (مشروعات استشارية) أكثر مما هو الوضع على أساس وظيفة دائمة ، فإن الشركات الاستشارية أيضًا كانت تستخدم لتقديم المشورة الاستراتيجية للإدارة العليا . لأن الشركات الاستشارية على مستوى كل الدول الأوروبية كانت صغيرة ، وقد أدى ذلك إلى تمتع PR بالسمعة الطيبة وجذب الخريجين من المجالات الاقتصادية والقانونية واللغات ، لكي يكونوا قادرين على تقديم المشورة في الموضوعات البيئية وأوضاع المنظمة . كان المفتاح إلى عدد من هذه الموضوعات هو الدافع لرفع مستوى المعايير في جودة الأفراد الجدد والممارسين والتي سوف تناقش فيما بعد في هذا الفصل . يرى White and Mazur أن العلاقات العامة في المستقبل أمامها احتمالان ؛ إما أن تصبح أكثر تقنية ، تستخدم أساليب الاتصالات لتدعيم أنشطة التسويق أو أن تصبح نوعًا من الممارسة الاجتماعية ، تساعد المنظمات على أن تتواءم مع بيئاتها الاجتماعية .

هل تحتاج PR إلى تغيير الاسم ؟

الآراء حول إذا ما كان ضعف سمعة صناعة PR يمكن أن يعالج عن طريق تغيير اسمها ، ليس من الغريب أن تكون منقسمة . أولئك الذين يشعرون أن هذا هو الحل يقدمون الحجج التالية :

« أعتقد أننا في حاجة أكيدة لتغيير الاسم ـ ليس لأن الاسم الحالي يفقد بريقه ، ولكن لأنه مضلل . إنه يخفي القدرات الابتكارية لدى ممارسي PR ، ولا يعكس العمق الحقيقي وأهمية عملنا » . (Robert Phillips, MD, JCPR)

« إنه يحتاج حقيقة إلى تغيير وذلك للتغلب على الارتباطات السلبية بالاسم ولوضع فرع معرفتنا بصورة أكثر مركزية وفعالية . إن فروع المعرفة المنبثقة حديثًا مثل العلاقات التسويقية ، الاتصالات التسويقية ، والاتصالات الداخلية ، لا ينظر إليها على أنها بالضرورة تقع تحت مظلة العلاقات العامة . لقد غيرت لقب وحدتي التنظيمية إلى الاتصالات . إن توسيع مفهوم "المختصر" ليعبر عن إدارة علاقة كل الأطراف صاحبة المصلحة قد كان مفيدًا جدًا إلى حد كبير » .

(مدير عام الاتصالات ، الجامعة المفتوحة ، Derek Prior)

« نعم ، PR أساسًا عملية اتصالات في كل أوجهها ، ومن ثم فإن اسم الصناعة يجب أن يعكس هذا . إن اختياري المفضل سوف يكون "الاتصالات الاستراتيجية » (استشاري يعمل لحسابه ـ كرواتيا ـ Alison Radovanovic)

« إذا كان هناك اتفاق ، وتوقف كل فرد عن استعمال PR حينئذ أستطيع في نفس الوقت أن أقبل "إدارة السمعة" » .

(David Heal, MD, Harrison Cowley

« يحتمل أن تكون "الاتصالات التنظيمية" هي التوصيف الأفضل لما نقوم به . إن الاتصال يجب أن يكون في قلب أية منظمة كوسيلة للمساعدة على تحديد وبلورة الغرض والعمل على وصوله إلى أهدافه » .

(Paul Vousden, MD. VLP)

« PR تستثير إدراكات سيئة بين بعض الناس ـ وبصفة عامة لأنهم غير واضحين حول مهمتها . يمكن أن يكون الاسم الجديد مستهدفًا اتصالات الجماهير أو رفع مستويات الوعي وإدارة الموضوعات » .

(مؤلف واستشاري PR تكنولوجيا المعلومات ، JO Chipchase)

« نعم ، لأني أرغب في أن الممارسين يستطيعون تحديد مهامهم . إنها عادة اتصالات على مستوى المنظمة أو اتصالات تسويقية ، التي تكون مصطلحات أكثر توصيفًا » . (مدرب واستشاري يعمل لحسابه : Richard Bailey)

« سوف يكون هناك فهم أفضل للعلاقات العامة ، إذا أطلق على الممارسين "مهنيي اتصالات" ، ببساطة لأن هذا ما يقومون به ، استخدام الأداة الهامة لإنجاز المهمة المكلفين بها » . (Catherine Arrow, Arrow PR)

« إن فروع المعرفة الكثيرة التي يغطيها هذا الاسم الجامع المانع ـ يجب أن يكون على الوجه الصحيح في استخدامه ، ترويجه ، والأمل في فهمه . يعرف المهنيون أن هناك عالمًا من الاختلاف بين PR المستهلك ، PR التسويق ، PR علاقات المستثمر ، PR علاقات وسائل الإعلام ، PR الشئون العامة ؛ ولكن العملاء ، وأصحاب الأعمال ، والجمهور العام لا يرون هذه الأنشطة المتخصصة ، إنها أي شيء آخر غير PR » .

(مستشار علاقات وسائل إعلام : Christian Judge)

« يعاني أفراد PR من أزمة هوية منذ وقت طويل بقدر ما أتذكر . منطقيًا ، لا يهم المسمى الذي نطلقه على صناعتنا ، ولكن ما يهم بالفعل هو تحسين جودة التجربة التي يحصل عليها الآخرون من المسمى . ليس هناك أفكار بأن المعايير تختلف وأن أقسامًا من وسائل الإعلام قد روجت بشدة لسوء الإدراك في كل من "العامة" و "العلاقات" . لقد أطلقنا على أنفسنا دائمًا كخبراء اتصالات ، ولكنني شخصيًا أفضل "إدارة السمعة" لأني أعتقد أنها تصف بدقة أكبر الخبرة متعددة الأوجه التي يقدمها معظمنا اليوم » .

(مدير ديناميات التمويل : Jon Aarons)

أولئك الذين يشعرون بأنه لا ينبغي تغيير اسم المهنة يشعرون أن ذلك سوف يكون في غير صالح الإنتاجية ، ويسير في عكس اتجاه القصد المستقر في مجال PR .

« إن العلاقات العامة وصف شديد الذكاء ومناسب لما نفعله . أيًا ما كانت طبيعة أعمالك ، فإننا دائمًا نتطلع إلى تشكيل العلاقات مع الجمهور لتحقيق هدف متفق عليه . لسوء الحظ ، لا تزال PR ترى نفسها على أنها خدمة وليست مساهمًا محوريًا ومحددًا للاستراتيجية » .

(Rob Cohen : Glaxo Wellcome شركة)

« إن الصعوبة مع تغيير أي اسم تتمثل في إيجاد أي بديل مقبول ، وأنا لم أعثر على واحد بعد » .

(John McMahoun للاستشارات Murray شركة)

« اسم PR قد بدأ حديثًا فقط في اكتساب الاعتراف . سوف يسبب تغيير الاسم الكثير من الاضطراب » .

(Kerry Hopkins : PR خريج)

« لقد أصبنا جميعًا بالإحباط في مراحل مختلفة ، البعض : مكمّلين ، البعض هامشيين والبعض : السذاجة الصرفة ، ولكن إذا حاولنا وأعدنا ابتكار اسم جديد ، فسوف يحرج ذلك الصناعة على مدى خمسين سنة قادمة ، والأكثر من هذا ، إننا نخاطر بالاعتقاد بأننا مهتمون بسمعتنا الخاصة ، وأن شيئًا متقلبًا مثل تغيير الاسم سوف يضخم هنا الاعتقاد ، يبدو هذا متناقضًا بصفة أساسية مع ما ندعو له لإدارة السمعة »

(Alison Clarke : Shandwick Asia Pacific شركة)

« إن العلاقات العامة ليست شيئًا تفعله ، أو شيئًا تستخدمه ، إنها شيء تأمل في تحقيقه . في أي وقت تتحسن فيه العلاقات مع الجماهير التي تهم منظمتك فإن ذلك هو الهدف . تمثل العلاقات العامة مظلة ينضوي تحتها الكثير من التصنيفات ولا توجد كلمات أخرى يمكن أن تصف بدقة وبلاغة ما الذي تعنيه وماذا يجب أن يفعله أفراد العلاقات العامة »

(Francis Carty : معهد دبلن للتكنولوجيا)

« أعتقد بأنه على الصناعة أن تكون ذات لياقة بدنية عالية وتلعب مباراة طويلة أيًا ما كانت مشكلات الصورة الذهنية التي قد تكون لدى الصناعة ، فإن تغيير الاسم لن يحلها . هناك عدد من العوامل بما فيها وصول حكومة تضع تركيزًا غير مسبوق على التقديم ، جماعات التركيز وتغطية وسائل الإعلام ، جعلت الصناعة مخادعة لوسائل الإعلام وللجمهور على السواء . عندما تركت الجامعة في عام 1986 ، ظهرت العلاقات العامة بصعوبة على رادار الخريجين كمسار مهني ممكن ـ الآن هي واحدة من المهن الأكثر شعبية . يجب أن يدفع هذا إلى أعلى بجودة أولئك الذين يأتون إلى هذه الصناعة » .

(Simon Miller : Railtrack شركة)

« لقد وصلنا لمرحلة حيث معظم الأفراد الذين في مركز التعاقد مع شركة PR استشارية ، يعرفون كثيرًا أو قليلاً مضمون عن PR . إنه من مهمتنا أن نستكمل عملية التفسير » . (Adrian Wheeler : MD, GCI شركة)

« حتى إذا قررت هيئة الممارسين بصورة جماعية يومًا ما لتغيير اسم القطاع ، فإن المقاومة سوف تأتي من المسوّقين ، العملاء ، الجمهور ، ووسائل الإعلام للإخطار بأن أي اسم بديل سوف يخفض سمعة قطاعنا الهشة إلى مستوى المهزلة . سوف تكون مادة للضحك . وكأن تغيير الاسم سوف يحدث أي تغيير في جودة عملنا . إن هذا لن يقنع أحدًا » (Clive Booth : Lewis PR شركة)

سمعة العلاقات العامة

في نوفمبر 1999 نشرت مجلة PR Week الطبعة الأمريكية نتائج مسح أجرته على 269 مدير عام تنفيذي من عدد من الشركات المتنوعة . أظهرت النتائج أن 85٪ من المستجوبين اعتقدوا أن اتصالات الإدارة الفعالة تؤثر على أداء السهم . 30٪ تقريبًا شعروا بأن العلاقات العامة أكثر أهمية لشركاتهم منها منذ خمس سنوات مضت . ما يقرب من 90٪ من تلك الشركات الأكبر اعتقدت بأن السمعة ترتبط مباشرة بالأرباح ، والجميع وافقوا على أن PR سوف تصبح مهمة بصورة متزايدة . شعر الكثير من الشركات الأصغر بأن الإنترنت كانت مهمة في إدارة السمعة .

حدث هذا التحول في الاتجاه إلى بداية اللجوء إلى الإنترنت واستخدام dot com حيث الشركات التي ليست لديها منتجات مادية كان تقييمها مرتفعًا استنادًا إلى مزيج من السرعة والإمكانيات . أيضًا أظهر مسح مجلة Fortune Yankelovich في 1999 أن الشركات التي لها حقوق ملكية مرتفعة ، نسبة إنفاقها على PR وعلاقات المستثمر مرتفعة . ولأن الكثير من الأمريكان أصبحوا مهتمين بالمشروعات التجارية بسبب مشروعات ملكية الأسهم المختلفة ، فإن وسائل الإعلام أيضًا وضعت دوائر الأعمال تحت مجهر الفحص الدقيق والكثيف ، وكما جاء في مجلة PR Week الأمريكية ، فإن Harold Burson رئيس مجلس إدارة شركة Burson Marstellar شعر أن :

« سوف تصبح PR أكثر أهمية لأن وسائل الإعلام سوف تصبح أكثر تعقيدًا حيث أنها تتكاثر . سوف يجعلها هذا أكثر صعوبة لبث الرسائل التي كانت تفرق بين كيان وآخر . عندما يحدث هذا سوف تصبح PR أقل من حيث الفن وأكثر من حيث العلم » .

Howard Rubenstein رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لرابطة Rubenstein قال :

« إن الاتجاهات التي تزيد من أهمية PR سوف تتضاعف فقط خلال السنوات الخمس القادمة . سوف تستمر عولمة دوائر الأعمال ، كثافة المنافسة ، تكاثر منافذ وسائل الإعلام ، تأثير الاتصالات اللحظية ، واستمرارية الإنترنت » .

بصورة متزايدة ، سوف يصبح مديرو العموم التنفيذيون منخرطين في اختيار رؤساء وحدات الاتصال على مستوى الشركة . يضاف إلى ذلك ، إذا كان لدى الشركة مشكلة سمعة ، 56٪ قالوا بأن الشخص الأول الذي سوف يتجهون إليه سوف يكون مهني العلاقات العامة . ازدادت هذه الأهمية مع زيادة حجم الشركة (Leyland 1999) .

كلفت PRCA شركة Echo Research لتحديد الصورة الذهنية المدركة عن PR في وسائل الإعلام عام 1999 . بينما كانت توجد حلقة ربط إيجابية للعلاقات العامة مع النجاح التجاري ، وأيضًا اعتراف بأن PR قد تمتعت بمصداقية وصورة ذهنية مهنية ، على عكس النتائج المحققة في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن المناورات السياسية والتلفيق تمت تغطيتها عامة على عكس الوضع في أمريكا . قد ساهم هذا ، بالإضافة

إلى التركيز على بعض الشخصيات مثل : Matthew Freud, Max Clifford and Sophie Wessex في قيادة الرسائل السلبية بأن صناعة PR تعاني من مشكلات مع صورتها الذهنية . استنتج التقرير بأن خلق دراسات حالة لإبراز أهمية PR وتوسيع استخدامها في وسائل الإعلام سوف يساعد على إحاطة الجمهور العام علمًا حول اتساع الدائرة الابتكارية للمهنة . قد اعتبر أيضًا من الأمور الحرجة إيجاد جهة لها صلاحية معترف بها كممثلة للتعليق على موضوعات العلاقات العامة والتحدث باسمها (Echo Research, 1999)

تحسين جودة المعينين الجدد والتدريب

يفترض Salim Kadebegil (1999) أن مستقبل العلاقات العامة يعتمد على الاستثمار المتزايد على التعليم والتدريب عن طريق صناعة PR ، وعلى الحصول في التركيز على منظمات الأعمال إلى الاعتراف بأهمية السمعة وإدارتها .

لقد كان تحسين الجدارة المهنية استنادًا إلى المزيد من الاستثمارات في التدريب واحدة من الموضوعات المنبثقة عن مناقشة مجلس PRCA في مارس 1999 .

"لقد دشنت مجلة PRWeek حملة "أفضل الممارسات" في يونيو 1999، مع الربط بمشروع CBI'S Fit للحملة المستقبلية . كان هدف Fit بالنسبة للمستقبل "خلق تحسينات متواصلة أساسية في إنتاجية UK من خلال زيادة شاملة في عدد الشركات المنخرطة في أفضل الممارسات" . أنشأت الممارسة الأفضل ، مجلس تحكيم من قادة الصناعة شاملاً تمثيلاً عن IPR وأيضًا PRCA ، مجلس التسويق و CBI لمناقشة سلسلة من الموضوعات ابتداءً من شفافية الميزانية وبرامج التكاليف ، مع ضم الأخلاق ، التدريب ، وتقييم السمعة ، وإدارة علاقات الوكالة/العميل . أضيف أيضًا إدارة الحملات للشركات متعددة الجنسيات وتقييمها . نشرت الخطوط الإرشادية الناتجة عن الحوارات حول هذه الموضوعات في PR Week مع النية في توسيع المشاركة والتغذية المرتدة من الصناعة . جاء التركيز على التعليم والتدريب بمبادرات من IPR والتي قد نوقشت في الفصل الخامس وسوف تساهم في تحسين كل من كادر الممارسين وتحسين سمعة الصناعة .

في المقابلات التي أجريت لغرض هذا الفصل ، دعم المشاركون في المسح غير الرسمي التركيز على الجودة بالنسبة للمعينين الجدد والمزيد من الاستثمار في التدريب . رأي Rob Cohen أن جودة الداخلين الجدد إلى الصناعة في ارتباطهم بالصورة الذهنية للصناعة :

« إلى المدى الذي تأخذ فيه "PR التكتيكية" الأضواء بالنسبة لجذب المهارات الجديدة إلى الصناعة فإن شيئًا ما لن يتغير ؛ فقط ، وضع وتدعيم PR على أساس أنها فرع معرفة ذهني تسوده القوة العقلية والتفكير الاستراتيجي هو الذي سوف يعطي PR مقعدًا محترمًا في مجلس الإدارة » .

يقول Ralph Tench من جامعة Leeds : « إن جعل الصناعة مهنة هو المفتاح إلى المستقبل ، ويرتبط هذا برباط عضوي إلى التعليم والتنمية المهنية المستمرة CPD* . يتضمن هذا علاقات قوية بين الهيئات المهنية القائمة ، المعاهد التعليمية والممارسين . سوف تحتاج النماذج والنظريات القديمة إلى أن تعكس وتغير إلى ما سوف يكون الأفضل لنقله إلى مجتمع الممارسين من خلال ربط التدريب والتعليم بالابتكار في الممارسة . يرى Andrian Wheeler من شركة GCI أن التوظف عن طريق تعيين الخريجين المتميزين يمثل علامة جيدة : « أفراد PR بصفة عامة ليسوا جيدين بدرجة كافية فيما يفعلونه . إن هذا يتغير بسرعة ويحتاج إلى التغيير بشكل أسرع » .

يشعر Clive Booth أن الحل يكمن في التخلص من الممارسين ذوي الأداء الضعيف :

« أود أن التطور يعني أن العملاء سوف يريدون فقط استخدام ممارسي PR المؤهلين مهنيًا ، والذين يستطيعون فقط استعادة مكانتهم المهنية باستكمال CPD . في خلال 50 سنة ، عندما سوف تكون الصورة الذهنية موضع اهتمام يومي في حجرة مجلس الإدارة لكل دوائر الأعمال ، فإن المتطفلين على المهنة لن يكون لهم مكان في الصناعة » .

يرى John McMahon الحاجة إلى اتخاذ التجريب بجدية : « المستقبل زاهر ، ولكن الحاجز الضخم هو تدريب الشباب على أن يرثوا ما هو قائم . إن الطبيعة

* CPD = Continuous Professional Development

الغامضة لتعاقدات العملاء قد ركـزت علـى الآنيـة (الآن) ، علـى حسـاب التخطيـط طويل الأجل » .

قياس النتائج

استنتج تقرير IBDO (1994) أن فعالية تقييم PR تظـل موضوعًـا جدليًـا سـاخنًا ، وأن صناعة العلاقات العلامة قد لا تحترم بالكامل إذا لم تستطع توفير مقاييس لقيمها .

إن التطورات التي حدثت في كل من : حقيبة معـدات IPR/PRCA, PR Week حول موضوع التقييم (انظر دراسات الحالة في الفصل العشريــن) ، اقتبسـت كأمثلـة على تحسين الصورة الذهنية للعلاقات العامة ذاتها في مواجهة الجدل بأن تأثير PR يصعب قياسه . يقول Adrian Wheeler : « التقييم هو الممر الصخري ولكنه مشمس أمام ممارسي PR لتسلقه ، مرة وباستمرارية ؛ بعيدًا عن الرمال المتحركة حيث يحكم على عملنا بدافع الغريزة ، والشعور الداخلي والحدس . (مقتبسة من (Gray, 1998) وحذر أيضًا من أنه "يوجد عامل مؤلم يتمثل في نقل العمـل إلـى الاختبـار الحمضـي للتقييم وهو ما يميل إليه كل من العملاء والاستشاريين بصورة متكررة للمراوغة ، لقـد شعر بأن تقييم الأهداف سوف يصبح ممارسة عادية وعلامة على أن PR أخيرًا بلغت مرحلة الرشد (انظر IPRA, 1997) .

جنبًا إلى جنب مع حملة البرهـان The Proof Compaign والتـي أثمـرت حقيبـة الأدوات Toolkit ، فإن التطورات فـي USA بمـا فـي ذلـك عمـل PRSA لتقديم أداة جديدة لقياس وتقييم تأثير PR . تعاقد "معهد العلاقات العامة" مع "جامعة فلوريدا" حول البحث والتقييم . وكما يقرر Cowlett (1999) : « لا توجد طريقة يمكن أن توفر لك مجموعة معايير عالمية عندما يكون هناك حاجات كثـيرة مختلفـة داخـل شركـة واحدة مـن مجـرد حملـة واحـدة" . كمـا يدعـو أحـد الخـبراء بإعطـاء أهميـة كبـيرة للمصطلحات : "حتى فيما بين UK و US يجب أن تكون حريصًا في أنكم تتكلمـون عن نفس الشيء" . أيضًا الاختلافات في أهمية وسائل الإعلام المختلفة يعقد القضية أيضًا . في UK الصحافة القوميـة مهمـة ، بينمـا فـي الـهند ، إيطاليـا و US تلعـب الصحافة المحلية دورًا ملحوظًا . معظم الحملات الدولية لها تطبيقات محلية مختلفة

بما يعني أنه يجب إنشاء إطار للأهداف . كان هناك شعور بأن التحدي الأساسي يتمثل في استمالة العملاء . بيان قياس المتحصلات هو استثمار يظهر في مزايا النتائج النهائية لمنظماتهم . مرة أخرى ، وكما قد رأينا في الفصل السابق من أن التقييم موضوع توليه الصناعة الآن أهمية بالغة .

أخيرًا يعلن Francis Carty عن ملاحظة تحذيرية :

« عند النظرة الأولى ، يبدو أن العلاقات العامة في حالة ازدهار ، ولكن كم هو حجم ما هو حقيقة علاقات عامة ، وكم حجم ما هو تسويق غير واضح . سوف يكون على المهنة أن تعلم عملاءها وتتعلم أن تأخذ التقييم بجدية وتنفق من أجله المزيد من الأموال » .

العولمة Globalization

في عام 1996 ناقش Kate Nicholas التحولات الثقافية وكيف أنها سوف تؤثر على PR في أوروبا . كان العديد من التطورات سببًا في قيام الصعوبات . كان أحدها هدف بعض الشركات الاستشارية الضخمة أن يكون لها علامة تجارية موحدة عبر الدول الأوروبية ، بينما هي في حاجة إلى أن تأخذ في اعتبارها الأطر اللائحية والقيم الثقافية . لم يكن لدى العملاء من USA ودول آسيا الفهم الصحيح حول الاختلافات المحلية داخل أوروبا . كان العملاء الأوروبيون يستخدمون الشركات الاستشارية الأمريكية عندما كانوا يرغبون في اختراق السوق الأمريكي . نمو صناعة PR في فرنسا و "هولندا" قد دفع إلى تدعيم المهنية . استمر بعض العملاء في استخدام شركات UK كنقطة انطلاق مركزية للعمل في أوروبا بينما آخرون فضلوا المنهج الموثق .

نشرت IPRA في 1997 نتائج مسح تناول 8 دول (المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة ، جنوب أفريقيا ، البرازيل ، اليابان ، سنغافورا ، سويسرا ، واستراليا)، وكان موضوعه تأثيرات العولمة على اتصالات الشركة . كان العمل الأكثر أهمية أمام PR في المستقبل ، يعتقد أن يكون صيانة وتحسين التقييم الاجتماعي ، بالإضافة

إلى اتصالات الشركة انطلاقًا من استراتيجيتها . لكي تتصل عالميًا ، سوف يكون على الشركات أن تستخدم مهنيين وطنيين لمناطق العمليات المختلفة . كان يعتقد بأن المساهمين ، المستثمرين والعملاء يشكلون الجماهير الأكثر أهمية ، على أن يأتي العاملون في المرتبة الرابعة . يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضًا أن وسائل الإعلام تصل الآن عبر حدود الدول . يوجد اتفاق عام على أن الشركات سوف تحتاج إلى اتصالات محسنة في الحقل العالمي (IPRA, 1997) .

تم تحديد مسألة الإجماع الأوروبي حول ما تمثله صناعة PR ، على أنها مشكلة أمام التحرك إلى الأمام . عند مراجعة الكم الوفير من التعريفات ، كانت الفكرة الأساسية العامة تقول بأن PR "تساعد المنظمات لبناء وتحقيق علاقات طيبة مع كل أنواع الجماهير التي تعتبر مهمة لوصول المنظمة إلى أهدافها" . ومع ذلك كان هناك شعور بأن ممارسة PR لا تسير على هذا المنهج بدقة ، بمعنى أن الكثير من الممارسين كانوا يعملون في ظروف لا يسمح لهم فيما بأخذ الأنشطة الاستراتيجية في الاعتبار . ممارسون آخرون كانوا يعملون في اتصالات تسويقية متكاملة . ومما أحدث اضطرابًا في الصورة العامة الغزو الذي قاده استشاريو الإدارة ، المحامون والمحاسبون إلى ميدان PR المهني . كان الاقتراح (Van der Laan, 2000) وضع معيار أوروبي للعلاقات العامة والذي يسمح بتعدد الثقافات القومية والإقليمية . وأيضًا الاعتراف بالمراحل المختلفة لتنمية الممارسة . كجزء من محاولة الوصول إلى تعريف متفق عليه للعلاقات العامة ، كلفت CERP بعمل بحوث في أبريل 1999 بين المنظمات والخبراء عبر أوروبا لتأكيد مكونات ممارسة PR .

أيضًا كلفت Countrywide Porter Novelli بإجراء البحوث حول تأثير العولمة ووسائل الإعلام الجديدة على الاتصالات في الألفية الثالثة . شعر المستجوبون بأن المنظمات العالمية سوف تتحرك من طريقة اللامركزية إلى نموذج المركزية . سوف تتضمن الأنشطة مستقبلاً علاقات المستثمر ، إدارة الأزمات ، والصورة الذهنية للشركة ، الشئون العامة ، الفكرة الأساسية للشركة والعلاقات العامة من منظور العولمة . سوف يظل هناك أنشطة محلية مثل علاقات الأطراف صاحبة المصلحة

المحليين مع وسائل الإعلام ، الجماعات المناصرة والحكومة . سوف تستمر حماية سمعة الشركة على صدر الأولويات . سوف ينظر إلى بناء العلامة التجارية وحمايتها كجزء من سمعة الشركة . سوف تزود إدارة الشركة بالخبرة الدولية ، وبرامج التحفيز سوف تعمل على تشجيع جهود التعاون العالمي . يمكن نقل قصص وسائل الإعلام الناجحة في أحد البلدان إلى أسواق أخرى ، والعكس صحيح ، ومن ثم يجب أن تزيد الحساسية العالمية . يجب أن تزوّد الشركات الاستشارية بالقيادة في مجال إدارة الحسابات العالمية ومجال العمل كسماسرة للحصول على أفضل الأفراد من فروع المعرفة المختلفة . سوف تكون هناك حاجة إلى الفهم الجيد للاستراتيجية العالمية ، ولكن أيضًا ، أولئك الذين يعملون في بلدان مختلفة سوف يكون عليهم أن يتمتعوا بالمرونة اللازمة لتكييف البرامج والرسائل طبقًا لحاجاتهم المحلية الخاصة (Druckenmiller, 1999) .

يرى Chris Genasi من شركة Shandwick أن :

« العلاقات العامة سوف تستمر في النمو من حيث الأهمية ، لأن وسائل الإعلام وجماعات الضغط الأخرى تستمر في إخضاع الشركات للتدقيق والفحص . التغطية العالمية لوسائل الإعلام تعني أن التناسق سوف يكون حيويًا . سوف تنضج PR لتصبح جزءًا من عملية اتخاذ القرار على مستوى الأعمال بدلاً من أن تكون شيئًا ما يؤدي بعد أن تكون كل القرارات قد اتخذت . سوف تصبح إدارة PR على المستوى العالمي هي القاعدة » .

تأثير التكنولوجيا الجديدة

في الندوة الدولية التي عقدها IPR في مايو 1999 افترض Larry Weber رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة Weber للعلاقات العامة الدولية أن تطور صناعة PR كانت مدفوعة بإمكانية توفير التكنولوجيات الجديدة والتحول من الاتصالات القائمة على النص إلى الاتصالات القائمة على المشاهدة . اشتملت مضامين التكنولوجيا الجديدة على إعادة تعريف الحاجات الابتكارية ، توزيع الأخبار وبناء العلاقات . كانت خصائص الاتصالات الجديدة التفاعلية ، الآنية ،

الثراء في المعلومات ، التفريد والتكامل . بالإضافة إلى زيادة التوقعات بين أصحاب المصلحة ، فأن البريد الإلكتروني على سبيل المثال سوف يجاب عليه خلال ثمانية ساعات ، إنها أيضًا سمحت لممارسي PR بإجراء حوار مع جماهيرهم تطبيقًا لنموذج الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين . أصبحت المعلومات وسيلة تعليمية أكثر منها محاولة لبيع المنتجات ، وهذه يمكن تكييفها لتلائم الأفراد وصحفيين معينين . شعر أيضًا بأن هذه أدت إلى التوسع في PR إلى إدارة سمعة الشركة ، وقيادة العلامة التجارية .

تطور الإنترنت كقناة اتصال نظر إليه أيضًا كأحد المجالات الأكثر تحديًا للعلاقات العامة وإحدى فرصها الكبيرة . يقول Richard Edelman رئيس مجلس إدارة شركة Edelman للعلاقات العامة : « لقد أعطتنا الإنترنت ممرًا مباشرًا إلى المستهلك ، مكنتنا من توظيف وسائل الإعلام لبناء علاقات مباشرة مع المستهلكين » . الزيادة في سرعة الاتصال جعلت أيضًا هناك صعوبة في إدارة سمعة الشركة ، وبسبب سرعة الوصول إلى المعلومات ، فإن الشفافية ، والاستجابة الآنية مطلوبة الآن : يقول Harris Diamond : « إذا أخفقت الخدمة ، وإذا تعثر الأداء ، وإذا كرهك العاملون ، فلن تسمع أنت فقط عن هذا ، وإنما كل فرد آخر » (مقتبسة من Leyland, 1999) .

كشف البحث الذي أجراه المؤلف عن الآراء التالية . رأي Ian Wright أن :

« الموضوع الأساسي أن تطوير وسائل الإعلام يؤدي إلى الدمج بين الإنترنت والإذاعة . سوف يؤثر هذا على الطريقة التي نفعل بها ما نفعله ، وبناء وتوقعات عملائنا ومنظماتنا . سوف تبقى الحاجة إلى الاتصال ، ولكن فرصة تضييق واختصار وسائل الوصول إلى جماهير محددة سوف تتقدم وراء كل التوقعات . سوف يزيد هذا من عملنا وأيضًا ما هو مطلوب منا » .

يرى Karen Heenan الحاجة إلى ضرورة امتلاك الخبرة :

« سوف يكون على الممارسين في المستقبل أن تكون لديهم مجموعة خبرات أوسع وبمستويات أعلى . سوف يكون للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير على الاتصال ، وعلى أولئك الذين يعملون في المهنة أن يتكيفوا تبعًا

لذلك . سوف يطلب العملاء نصائح وإرشادات خبيرة حول كل أشكال الاتصال الإلكتروني وكيف يمكنهم الاستفادة منها » .

سوف تصبح PR علمية بدرجة أكبر ، وسوف تلعب التكنولوجيا الجزء الأكبر : سوف تؤدي المنافسة الزائدة إلى زيادة دور الاستشاريين في مجال PR . شعر Kerry Hopkins ، "يحتاج ممارسو PR أن يكونوا أكثر مرونة وأن يتوقعوا بعض التقارب مع فروع معرفة أخرى مرتبطة . إنهم يحتاجون إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة وفهم إمكانيات وسائل الإعلام الجديدة » . واعتقدت Catherine Arrow أنه سوف تكون هناك زيادة في الطلبات .

« وجبات المعلومات سريعة الإعداد عن طريق الذكاء التقني ، 24 ساعة في اليوم ، 365 يومًا في السنة يمكن أن تخلق حيوانًا دائم الجوع ولا يشبع ، يجب أن يضمن ممارس المستقبل أنه مهما كانت سرعة التسليم فإن الجودة محققة والاتصال ذو معني » .

التنظيم اللائحي ومستقبل الممارسة

على الرغم من القلق حول ضعف الصورة الذهنية للعلاقات العامة من حيث ارتباطها بحقيقة أن أي شخص يمكن أن يدعي ممارسة PR ، فإن مناقشة مجلس PRCA انتهى إلى أن التنظيم الذاتي للمهنة كان مفضلاً على الرقابة التشريعية .

شعر Adrian Wheeler أن التنظيم اللائحي كان ضروريًا ومرغوبًا على الأقل في مجالين من عمل PR ـ جماعة الضغط الحكومي واتصالات التمويل ، ولكنه وافق على أن التنظيم الذاتي من خلال الجمعيات المهنية هو الطريق إلى الأمام . أما عن الطريقة التي تمارس بها PR في الحقل الاستشاري فإنه شعر بأن الشركات متوسطة الحجم سوف تجبر على الخروج من السوق الشركات العملاقة في القمة مع عدد من الشركات الصغيرة المتخصصة في القاع . وتوقع أيضًا ارتفاعًا في دخل الشركات الاستشارية أعضاء PRCA من 350 مليون £ في عام 2000 إلى (1) بليون £ في عام 2010 .

يقول الخبير Robert Minton Taylor : « سوف يكون هناك المزيد من الاندماجات ، والوكالات متعددة الجنسيات الكبيرة سوف تكون أكبر » .

« سوف تتوسع هذه الوكالات في نطاق أعمالها لتصبح شركات استشارية تقدم خدمات إدارة كاملة ، وسوف تصبح أكثر عالمية ، مالم تكن الشركات متوسطة الحجم قوية محليًا ، فإني لا أرى مستقبلاً طويل الأجل لها » .

دعّم هذا الرأي Mark Button من شركة Le Fevre : « سوف تستمر الشركات الاستشارية المستقرة لإنشاء فروع متخصصة ، وكثير من الوكالات الصغيرة الناجحة سوف تشتريها الشركات متعددة الجنسيات الأكبر . سوف يتزايد تواجد PR في حجرات مجالس الإدارة » .

شعر Simon Miller بأن إدراك PR يتغير :

« يزداد باستمرار تقييم المديرين للمساهمة التي تقدمها PR والاتصالات إلى سمعة العلامة التجارية . ينظر إلى PR على أنها قادرة على تدعيم أهداف الأعمال بصورة حقيقية وذلك من خلال الترويج الفعال للمنظمة عبر النطاق الكامل للأطراف صاحبة المصلحة » .

وافق Danny Moss :

« يوجد اعتراف أكبر بأهمية الاتصالات ، وتلك السمعة لا يمكن أخذها كقضية مسلمة . في الاقتصاد الناضج من الصعب بصورة متزايدة وجود مصادر محسوسة للتمييز ، وإنها السمعة والعلاقات التي تقيمها المنظمات مع الأطراف صاحبة المصلحة والتي تعتبر دوافع نجاح الشركة . آليات الاتصال في تغير ، وهو ما أجبر الشركات على إعادة التفكير في استراتيجيات وسائل الإعلام التقليدية . يتقلد جيل جديد من الممارسين وظائف ذات سلطة مع بداية لفهم أكبر لإمكانيات PR في مجلس الإدارة . ومع ذلك ، نجد أن الأدوات الأساسية للمهنة من المحتمل ألا تتغير جذريًا . إن مبادئ PR الفعالة لم تتغير ، إنها الآليات التي تدار من خلالها الممارسة التي تستمر وسوف تستمر في التطور » .

يتوقع Robert Phillips دورًا جديدًا لممارسي PR :

« سوف تكون الشركات الناجحة هي تلك التي لديها قصص واقعية للسرد وشركات PR المستهلك سوف تكون الرواية لها ، مع تشكيل رابطة عاطفية حقيقية مع العملاء . سوف ينبثق المزيد من الاختصاصيين . سوف تكون الأنشطة المسبّبة ، وأنشطة المجتمع كبيرة . سوف تستيقظ الشركات في النهاية على حقيقة أن ممتلكاتها قائمة على علاقاتها التجارية وتداخلاتها مع العملاء . سوف أود أن أرى المزيد من العواطف وقد صبغت جو الصناعة » .

شعر Derek Prior أن التكنولوجيا وفرت كلا من التحدي والفرصة : « إمكانية توفير الأدوات البسيطة واسعة الانتشار عن طريق التكنولوجيا سوف تعني المزيد من المهام الاتصالية التي يمكن تنفيذها باختصاصيين ليسوا PR بما يعطينا التحدي الحقيقي لتضامن جوهر المهارات والمعرفة التي توفر لنا ميزة مدركة بوضوح ، : على النقيض من ذلك ، اعتقد Alison Radovanovic أن التقارب سوف يحدث : « المستقبل متألق ، ولكن ليس في شكله التقليدي . لأن تجزئة وسيلة الإعلام تؤدي إلى زوال الجماهير الكبيرة ، فإن هذا بدوره يقود إلى الاندماج بين الإعلان ، التسويق والعلاقات العامة على أن تكون PR في المقدمة » .

شعر آخرون بأن الممارسات المتغيرة سوف تؤثر على تطوير المهنة . رأي David Heal : « مزيد من التخطيط ، مزيد من الدور المتكامل داخل الصناعة ، المزيد من البرامج المقاسة والمراقبة ، واستهداف أفضل من وسائل الإعلام » ، شعر Paul Vousden : « أن البحوث سوف تلعب دورًا أكبر كثيرًا . سوف يصبح المستهلكون والمجتمع أكثر أهمية وسوف يؤثر هذا على الاتصالات . سوف نكون في مهنة نعرف أكثر من خلالها كيف نعطي المزيد لعملنا » . وفي النهاية اعتقد Richard Bailey أن : « ممارسي PR سوف يكون عليهم أن يفهموا كل مزيج التسويق ويساهموا في الحملات المتكاملة » .

رأي أكاديمي

في يوليو 2000 أخذت الندوة السابعة للبحوث الدولية فكـرة مستقبل PR . قدم العديد من الأكـاديميين آراءهـم حـول المستقبل . اقترح Judy Motion مـن جامعـة Waikato في نيوزيلاند بأن الحركات الاجتماعية الجديدة سوف تقود إلى الزيادة في أهمية فرع المعرفة ، وأن جانب العلاقات في PR سوف يحتاج إلى تطويـر مستعينًا بالعلاقات والتسويق الاجتماعي . قدم أكاديمي آخر من الدانمرك رأيًا لتطوير PR مـن منظور اقتصادي إلى جزء طبيعي في العملية الإدارة . شعر أكاديمي ثالث من جامعة Leipzig بألمانيا بأن PR سوف تصبح أكثر أهمية متكاملة في الاتصال وسوف تتطـور إلى "نمط مهني جديد" يتفق مع المعايير العالمية .

قضايا أساسية

كما قد رأينا ، الموضوعات الأساسية في المستقبل تتمثـل فـي قـدرات الداخليـن الجدد إلى المهنـة ، وجـودة التدريـب الـذي يُقدم لـهم . يسـتلزم هـذا المزيـد مـن الاستثمار في الأفراد ، والمزيد من الاستعداد لتبني المزيـد مـن الممارسـات المهنيـة الجديدة .

قد يتغير هيكل الشركات الاستشارية ، مع تحرك في اتجاه شركات عالمية أكبر واختصـاصيين بـارزين . يجـب علـى الممارسـين أن يقبلـوا التحـدي والفرص التـي تتيحها التطورات في التكنولوجيا الجديدة وخاصة الاتصالات المباشرة مع الأطـراف أصحاب المصلحة عبر مواقع web . يجب أن يقود الوعي بطبيعة التغـير فـي دوائـر الأعمال بالنسبة للعملاء وأصحاب الأعمال إلى استشراف العولمة .

إن استمرار التحسين في سـمعة الصناعـة وأنشطـة الـهيئات المهنيـة فـي تقويـة مواثيقها للممارسة ومساهمتها في المناقشات الحكومية حول المعايير ، سوف يـؤدي إلى فهم أفضل لطبيعة PR ، بينما من غير المحتمل أن التشريع سوف يفـرض علـى من يدخل المهنة ، ولكن الأمل في أن هذا سوف يـؤدي إلـى الاعـتراف بالفروقـات بين PR ، التسويق والإعـلان . سـوف يعـرف أصحـاب الأعمـال والعمـلاء مـا الـذي

يشترونه من الممارسين الذين ليسوا أعضاء في الهيئات المهنية ، والذين لا يطيعون مواثيقها .

مع نضوج الصناعة ، من المأمول فيه ، أنه سوف يكون هناك تبني لمزيد من ممارسات الموارد الإنسانية المتقدمة . أظهر مسح للصناعة أجرته PR Week في عام 2000 أن عددًا كبيرًا من الممارسين كانوا يشكون من ضغوط العمل . مع مزيد من التركيز على أهمية توازن العمل ـ الحياة لكل من الرجال والسيدات ، قد تتحرك PR بعيدًا عن ثقافة الساعات الطويلة . ضد هذا ، الانفجار في الاتصالات العالمية التي قد زادت من توقعات الاستجابات السريعة سوف يكون من الواجب إدارته بمهارة فائقة .

ملاحظة

كل الآراء المعبر عنها في هذا الفصل هي من المقابلات أو استجابات البريد الإلكتروني إلى المسح المذكور في الفقرة الأولى .

المراجع

Abratt, R. (1989) 'A new approach to the corporate image management process', *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp, 63-76

Adkins, S. (1999) *Cause-Related Marketing -Who Cares Wins*, Butterworth Heinemann

AMEC (1997) *The Power of the Media*, AMEC/GPRNIPRRE

Baker, M.J. and Balmer, J.M.T. (1997) 'Visual identity: trappings or substance?', *European Journal 01 Marketing*, 31 (5/5), pp. 366-82

Barnett, S (1989) *Cross Media Ownership and its Impact on Public Opinion*, Broadcasting Research Unit/VLV, May

Bartrum, P. (1995) *How to Write Press Release*, how to Books

Berger, A.A. (1995) *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage

Berlo, *D.* (1960) *The Process Of Communication*, Holt, Rinehart and Winston

Bernstein, *D.* (1984) *Company Image and Reality*, Cassell

Bernstein, *D.* (1989) *Company Image and Reality*, 2nd edition, Cassell

Bines, H. and Watson, *D.* (1992) *Developing Professional Education*, Open University Press

Bird, J. (1999) 'Harder times ; mean smarter marketing. *Marketing*, 25 March, p 45

Black, S. (ed.) (1995) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann

Blamphin, J. and White, J. (1994) 'Priorities through research into public relations practice in the United Kingdom, a report for the Delphi study carried out among UK practitioners and public relations academics in May, June and July 1994', Blamphin and White

Bland, M., Theaker, A. and Wragg, *D.* (1996) *Effective Media Relations*, Kogan Page/IPR

Blythman, J. (2000) 'Food', *Guardian*, 1 April, Weekend, p. 41

Bowman, P. and Bing, R. (1933) *Financial PR*, 2nd edition, Butterworth Heinemann

Boston, R . (1996) 'Spinning for a living', *History Today*, 46 (9)

Brown, M. (1999) 'Are we getting the television we deserve?', *Woman and Home*, July, pp 124-5 Brown, M. (2000) 'Kid's Stuff', *Guardian*, 20 March, Media, p. 8

Budd, J.F. (1994) A *Pragmatic Examination of Ethical Dilemmas in Public Relations*, IPRA Gold paper No 8

Budge, I., " Crewe, I., McKay, D. and Newton, K.(1998) *The* New *British Politics* Addison Wesley Long man

Burgoon, M, Hunsaker, F. and Dawson, E.J. (1994) *Human Communication*, Sage

Burkitt, B. and Ashton, F. (1996) 'The birth of the stakeholder society', *Critical Social Policy*, 16, pp 3-16

Campbell, D. (2000) 'Gay teacher takes on evil website', *Guardian*, May

Carter, M. (1999) 'Cause and effect', *Director*, April, p. 29

Cheney (1992) 'The corporate person (re)presents itself', in E.L. Toth and R.L. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum

Chipchase, J. (1995) 'The impact of the internet on PR communications', unpublished dissertation, Leeds Metropolitan University

Chryssides, G.D. and Kaler, J.H. (1993) *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hall

Clarke, T. (1997) 'Measuring and managing stakeholder relations', *Journal of Communication Management*, 2 (3), pp. 211-21

Cockerell, M , Hennessy, P and Walker, D. (1984) *Sources Close to the Prime Minister* Macmillan
Cole-Morgan, U (1995) 'Public relations in central government', in S Black (ed) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann, pp 60-72
Commission of PR Education (1999) *A Port of Entry*, PRSA
common Purpose (1999) *Common Purpose Handbook*
Cowe, R and Entine, J. (1996) 'Fair enough?', *Guardian*, 14 December, Weekend, pp 30-9
Cowlett, M (1999a) 'A worldly wise view of PR in the future', *PR* Week, 5 February
Cowlett, M (1999b) 'Creating a breed of company converts', *PR* Week, 9 April, p 13-14
Cowlett, M (1999c) 'Directing attention to your releases', *PR* Week, 16 July, p 11-12
Cowlett, M *(2000a)* 'M&S', *PR Week*, 14 January, p. 8
Cowlett, M (2000b) 'Organic growth', *PR* Week, 3 March, pp. 10-11
Cowlett, M and Nicholas, K (1999) 'The Proof Survey', *PR* Week, 12 March
Curran, J. and Seaton, J. (1991) *Power Without Responsibility*, 4th edition, Routledge
Curtis, J (1999) 'Stealing a march on R&E solutions', *PR Week*, 24 September
Cutlip, S.M., Center, A H. and Broom, G.M. (1985) *Effective Public Relations*, 6th edition, Prentice-Hall
Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (1995) *Effective Public Relations*, 7th edition, Prentice-Hall
Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2000) *Effective Public Relations*, 8th edition, Prentice-Hall
Daymon, C. (2000) 'On considering the meaning of managed communication; or why employees resist excellent communication', *Journal of Communication Management*, 4 (3), February, pp 240-51
Deacon, D and Golding, P. (1994) *Taxation and R;epresentation*, John Libbey
Donaldson, J. (1992) *Business Ethics: A European Casebook*, Academic Press
Dowling, G R. (1994) *Corporate Reputations*, Kogan Page
Dozier, D.M., Grunig, L.A. and Grunig, J.E. (1995) *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
Druckenmiller, B. (1999) 'Global PR in transition', *Insight*, 4, Autumn, p. 1-2
Dyer, C. (2000) 'Four threats to the public's right to know,' *Guardian*, 22 May, p. 6
Echo Research (1998) 'Leading Edge in Communications Research', LSE Forum, 29 April
Echo Research (1999) *The Image of PR*, PRCA Survey, July-December
Edwards, R. (1999) 'Ensuring brands stay in fashion', *PR Week*, 24 September, pp. 13-.14
Elton, L. (1993) 'University teaching: a professional model for quality', in R Ellis (ed.) *Quality Assurance for University Teaching*, Open University Press
Esman, M.J (1972) 'The elements of institution building', in J.W. Eaton (ed.) *Institutional Building and Development*, Sage
Evan ,W.M. and Freeman, R.E. (1993) 'A staKeholder thenry of the modern corporation Kantian capitalism', in G.D. Chryssides and J.H. Kaler, An *Introduction* to *Business Ethics*, Chapman and Hall
Fairclough, N. (2000) *New Labour, New Language?*, Rnutledge
Fedorcio, D., Heaton, P. and Madden, K. (1991) *Public Relations for Local Government*, Longman
Ferners, S., Klewes, J. and Lintemeir, K. (2000) 'Tile life of an issue and approaches to its control', *Journal of Communication Management*, 4 (3), February, pp. 253-66

Fill, C. (1999) *Marketing Communications*, Prentice-Hall
Fiske, J. (1990) *Introduction to Communication Studies*, Routledge
Fombrun, C J. (1996) *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*, Harvard Business School press
France, S. (1999) 'Forging the bond of brand devotion', *PR Week*, 21 May, pp 13-14
France, S (2000) 'Opening eyes to a digital future', *PR Week*, 29 January, pp. 15-16
Franklin, B (1994) *Packaging Politics*, Edward Arnold
Freeman, G. (2000) 'Playing the game', *PR Week*, 28 January
Future Foundation (1998) The *Responsible Organization*, BT
Friedman, M. (1993) 'The social responsibility of business is to increase its profits', in G.D. Chryssides and J.H. Kaler, *An Introduction to Business Ethics*, Chapman and Hail
Gandy,O. (1992) 'Public relations end public policy; the structuration of dominance in the information age', in E Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches* to *Public Relations*, Lawrence Erlbaum
Goddard, L. (1999) 'Working with the Beeb's new look', *PR Week*, 23 July, pp 11-12
Gofton, K (1999) 'CRM', *Marketing*, 25 March, pp. 37-8
Gray, R. (1997) 'Cause for though~', *Marketing Week*, 2 January, pp 20-1
Gray, R. (1998) 'Does PR measure up?', *Marketing*, 17.December, pp. 27-31
Gray, R. (1999) *PR Week*, ~ Aplil, pp. 10-12
Greenslade, R. (2000) 'A final toast .the press', *Press Gazette*, 7 January, pp. 14-15
Gregory, ,A (1996) *Planning and Managing* a *Public Relations Campaign*, Kogan Page/IPR
Gregory, A. (1999) 'A new approach to corporatE; identity management', unpublished paper
Gregory, A. (2000) 'Systems theories and public relations practice', *Journal of Communication Managemem*, 4 (3), February, pp. 266-77
Grey, B. (1993) *Investors Chronicle -Beginners' Guide* to *Investment*, 2r,d edition, Century Business
Grunig, J. (1989) 'Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory', in C. Botan and V. Hazletor, (eds) *Public Relations* Theory, Lawrence Erlbaum
Gruing, J. (ed.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum
Grunig, J. and Grunig, L. (eds) (1989) *Public Relations Research Annual*, vol 1, I_awrence Erlbaum
Grunig, J. and Grunig, L. (1992) 'Models of public relations and communication' in J. Grunig (ed.) *Excellence in Pubiic Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
Grunig, J and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston
Grurig, J.E. and Jaatinen, M. (1999) 'Strategic, symmetrical public relations in government: from pluralism to societal corporatism' *Journal of Communication Management*, 3 (3), pp. 218ff.
Grunig, J. and Repper, F. (1992) 'Strategic management, publics and issues', in J. Grunig (ad.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
Grundy, T. (1993) *Implementing Strategic Chang13*, Kogan Page
Gummer, P. (1990) 'PR in the year 2000', CAM/TASC lecture, 21 November
Gusterson, P. (1999) Various documents on <www.gusterson.co.uk>
Hall, S. (1980) 'Encoding, decoding in the television discourse', in S. Hall, D. Hobson and F Lowe (eds) *Culture, Media, Language*, Macmillan
Hamilton, K. (1999) 'Stockbrokers wake up to net opportunities', *Sunday Times*, 10 October

Hamilton, P (1997) *Putting the Pressure* On, The Communication Group
Harben, J. (1998) 'The power of storytelling when cultures merge', *Journal of Communication Management*, 3 (1), Winter, pp. 80-7
Hargie, O. and Tourish, D (2000) *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Routledge
Harkness, J (1999) 'Living and breathing the brand: the role of internal communication', *Journal of Communication Management*, 4 (1), October
Harrison, S (1995) *Public Relations -An Introduction*, International Thomson Business Press
Harrison, S. (1997) 'Corporate social responsibility: linking behaviour with reputation', in P J Kitchen (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*, International Thomson Business Press
Hart, N. (ed.) (1995) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press
Harvey, B. (1995) 'Public relations in local government', in S Black (ed.) *The Practice of Public Relations*, 4th edition, Butterworth Heinemann, pp. 73-86
Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997) 'Relations between organizational culture, identity and image', *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 356-65
Haywood, R. (1990) *All About Public Relations*, 2nd edition, McGraw Hill
Haywood, R. (1995) 'Media relations', in N. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press, pp 175-94
Heath, R.L. (1992) 'The wrangle in the marketplace: a rhetorical perspective of public relations', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches* to *Public Relations*, Lawrence Erlbaum
Hehir, P. (1997) 'Measure or be damned', *IPR Journal*, October, pp. 20-1
Helmore, E. (2000) 'A city too rude for the web', *Guardian*, 20 March
Hendrix, J.A. (1995) *Public Relations* Cases, 3rd edition, Wadsworth
Higham, N. (1999) 'Digital radio faces long haul to become tomorrow's wireless', *Marketing Week*, 28 October, p. 17
Hill, A. (2000) 'PR takes on challenge of council rebranding'.PR *Week*, 3 March, p. 8
Hillier, C. (2000) 'Growing concerns', *Hotline*, Spring, pp. 38-41
Holtz, S. (1998) *Public Relations* on *the Net*, Amacom
Hore, A. (1999) 'Why small companies don't make the most of their AGMs', *Investors Chronicle*, 19 February
Horsman, M. (1999) 'Tomorrow's world', *Guardian*, 29 November, Media, pp. 2-3
Houlder, V. (1994) 'Getting the measure of PR', *Financial Times*, 8 September, p. 20
Hutton, W. (1996) The *State We're In*, Vintage
IBDO (1994) *The Public Relations Sector*, DTI, October
ICO (1997) *How* to *get Real Value from Public Relations*, ICO
Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*, Macmillan
IPR (1999) *Developing Excellence*, IPR
IPRA (1990) *Public Relations Education -Recommendations and Standards*, IPRA Gold Paper No.7, September
IPRA (1994) *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*, IPRA Gold Paper No.11, November
IPRA (1997) The *Influence of Globalisation: An Analysis of the Survey Results*, IPRA Gold Paper No.12, pp 49-72

Jackson, P (1997) 'Cause for concern', *IPR Journal*, February, pp. 22-3
James, H.L (1975) The *Role of the Communication Officer*, COI
Janal, D. (1995) 'Internet ushers in a golden age for public relations' *on* <www janal.com>
Janal, D. (1997a) 'Why web sites fail' on <www.janal.com>
Janal, D. (1997b) 'Corporate policies and practices on the internet' on <www.janal.com>
Janal, D. 11998) *online Marketing Handbook*, John Wiley and Sons
Jefkins, F. (1994) *Public Relations Techniques*, 2nd edition, Butterworth Heinemann
Johnson, G and Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall
Jones, N (1995) *Soundbits and Spin Doctors*, Cassell
Jones, N. (1999) *Sultans of Spin: The Media and the New Labour Government*, Victor Gollancz
Kadebegil, S (1999) 'Reputation comes with DNA', unpublished paper, October
Kant, I. (1964) *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, trans. H.J. Paton, Harper and Row
Keller, K.L and Aacker, D. (1998) 'Corporate level marketing: the impact of credibility on a company's brand extension', *Corporate Reputation Review*, 1 (4), Summer, pp. 356-80
Kidner, S. (2000) 'Will paper be forced to fold?', *Guardian*, 20 April, Onlirle, pp. 0-7
'Kirsner, S (1998) 'Must haves' on CIO Web Business Magazine <www.cio.com> August
Kitchen, P (ed.) (1997) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press
Klein, N. (2000) 'Tyranny of the brands', *New Statesman*, 24 January, pp. 25-8
Knight, G. and Curtis, B. (1387) 'The publicity of state subjects', in D. Paletz (ed.) *Political Communication Research*, Ablex
Krippendorf, K. (1980) *Content Analysis*, Sage
Leitch, S. and Motion, J. (1999) 'Multiplicity in corporate identity strategy', *Corporate Communications:* An *International Journal*, 4 (4), pp. 193-9
L'Etang, J (1996a) 'Corporate rerponsibility and public relations ethics', in J. L'Etang and M Pieczka (ods) *Critical ,perspectives in Public Relatio.'Is*, International Thomson Business Press
L'Etang, J. (1996b) 'Public relations as diplomacy', in J. L'Etang and M Pieczka (eds) *Critical Perspectives in Public Relations*, International rh('mson Business Press
L'Etang, J. (1996c) 'Puulic relaticns and rhetoric', in J. L'Etang and M Picczka (eds) *Critical Perspectives in Public Relations*. International Thomson Business Press
L'Etang, J. (1998) 'Public relations education in Britain, 1948-73', presented to public Relations Educators' Forum
Lewin, K. (1935) A *Dynamic Theory of Personality*, McGraw Book Co.
Leyland, A. (1999) 'PR takes center stage with CEOs', *PR Week US*, 15 November
Lloyd, H.M. (1973) *First Report on Standards and Ethics of Public Relations Practice*, IPRA Gold Paper No.1
McNair, B. (1994) *Political Communication: An introduction*, Routledge
McQuail, D. and Windahl, S. (1993) *Communication Models for the Study of Mass communication*, Longman
*McQuail, D., Blumler, J.G. and Brown, J. (1972) 'Tho television audience: a revised perspective' in D. McQuail (ed.) *Socioloiy of Mass Communication*, Penguin
'Markwick, N. and Fill, C (1997) 'Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Markfting*, 31 (5), pp. 396-409

Martin, P. (1g99) 'Into the fold', *Press* Gazette, p. 17

Medhurst, V. (1999) 'Ready made research at you' fingertips', *PR* Week, 23 April, pp 13-14

Melvin, N. (1999) 'Caught in the net', *Preview*, Smythe Dorward Lambert No.3, Spring

Miller, C. (1998) Hawksmere Lobbying Workshop, London, 11 June

Miller, D. "(1998) 'Public relations and journalism', in A. Briggs and P. Cobley (eds) *The Media: An Introduction*, Longman

Miller, G. (1989) 'Persuasion and public relations. two "ps" in a pod', in C. Botan and V Hazleton (eds) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum

Moingeon, B and Ramanantsoa, B.R. (1997) 'Understanding corporate identity. the French school of thought', *European Journal of Marketing*, 31 (5), pp. 383-95

Moloney, K. (1996) *Lobbyists For Hire*, Dartmouth

Moloney, K. (1997) 'Government and lobbying activities', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press, pp. 168-87

MORI/MCA (1999) Brand Ambassador Benchmark study

Morkes, J. and Nielson, J. (1997) 'Concise, SCANNABLE, and objective: how to write for the web' on <www.useit.com/papers/webwriting/writing.html>

Murphy, C. (1999) 'Brand values can build on charity ties', *Marketing Week*, 25 March, pp. 41-2

Murphy, F. (1999) 'Service with a smile', *Guardian*, 28 October, pp. 14-15

Murphy, M (1999) CEO Shandwick Europe, speech at the IPR International Symposium 10 May, London

Negrine, R. (1994) *Politics and the Mass Media in Britain*, 2nd edition, Routledge

Negrine, R. (1996) The *Communication of Politics*, Sage

Newman, W (1995) 'Community relations', in N.A. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan

Newsom, D., Scott, A. and Turk, J.V. (1993) *This is PR*, 5th "edition, Wadsworth

Nicholas, K. (1999a) 'Setting business guidelines for PR', *PR Week*, 18 June, pp. 10-11

Nicholas, K. (1999b) 'Cultural shifts', *PR Week*, 26 July

Noble, P. (1999) 'Towards an inclusive evaluation methodology', *Corporate Communication*, 15 (1), pp. 14-23

NUA internet surveys (1999) at< www.nua.ie>

OFTEL (1995) *Beyond the Telephone, the Television and the PC*

Olins, W. (1978) The Corporate Personality, The Design Council

Olins, W. (1999) *Corporate Identity*, Thames and Hudson

O'Malley, H. (1999) 'Charity begins at work', *Human Resources*, April, pp 46-9

Pavlik, J.V. (1994) 'Travels on the information highway: new media technology and public relations', paper given to the Public Relations Research Symposium, Ljubljana, Slovenia, 10 July

Pawinska, M. (1999) 'Employers practice what they preach', *PR Week*, 9 April, p 14

Pearson, R. (1989) 'Business ethics as communication ethics: public relations practice and the idea of dialogue', in C.H. Botan and V. Hazleton (eds) *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum

Pearson, R. (1992) 'Perspectives on public relations history', in E. Toth and R. Heath (eds) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Lawrence Erlbaum

Phillips, D. (1995) 'New PR', paper given to the IPR Millennium Force Symposium, Stratford on Avon, 19 November

Phillips, D (1998) 'Managing your reputation in cyberspace', paper presented at Hawksmere New Media Conference, September ,

Phillips, D. (1999) *Managing Your Reputation in Cyberspace*, Thorogood

Portway, S (1995) 'Corporate social responsibility; the case for active stakeholder management', in N.A. Hart (ed) *Strategic Public Relations*, Macmillan

Puchan, H., Pieczka, M and L'Etang, J. (1997) 'The internal communication', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press

Puchan, H., Pieczka, M. and L'Etang, J. (1999) 'Rethinking PR Evaluation', *JournalofCommunication Management*, 4 (2), November, pp. 164-75

Purdie, M. (1997) 'A measured approach', *IPR Journal*, October, pp. 8-9

Quirke, W. (1995) 'Internal communication', in N. Hart (ed.) *Strategic Public Relations*, Macmillan Business Press, pp. 71-94

Ralphs, S. (1999) 'IT firms send wrong message' from Computing Canada on <www/cips ca/ communicaticns/mediawatch/CompCan/19970707b .htm>

Rheingold, H (1994) *The Virtual Community: Finding Connection in a Computerized World* Secker & Warburg

Regester, M. and Larkin, J. (1997) 'Issue and crisis management: fail-safe procedures', in P. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press

Roche, K. (1998) 'Lobbying', unpublished dissertation, Leeds Metropolitan University

Ross, S and Middleberg, S (1998) 'Media in Cyberspace Study -1998 Fifth Annual National Survey' on <www.middleberg.com/toolsforsuccess/cyberstudy98.pof>

RSA Inquiry (1995) *Tomorrow's Company*

Russell, B. (1999) 'The online message', *Journalist*, May, p. 19

SchleRinger, P. (1990) 'Rethinking the sociology of journalism: source strategies and the limits of media-centrism', in M. Ferguson (ed) *Public Communication: The New Imperatives -Future Directions for Media Research*, Sage

Schlesinger, P. (1998) 'Scottish devolution and the media', in J. Seaton (ed.) *Politics and the Media: Harlots .and Prerogatives at the Turn of the Millennium*, Blackwell

Schmidt, K. (1997) 'Corporate identity: an evolving discipline', *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (1), pp. 40-5

Shelton, E. (1999) 'Tune in to the sound of radio', *PR Week*, 7 May, pp. 13-15

Shelton, E. (2000) 'Netting new skills', *PR* Week, 4 February, p 15

Skolnik, R (1994) 'Portraits of the "most admired" companies: how public relations helps build corporate reputations', *Public Relations Journal*, 50 (5), pp. 14-18

Smith, I. (1999) 'Television's tangled web', *Scots,7)an*, 6 August, p. 29

Smith, P (1998) 'Ethics and tomorrow's company', *Journal of Communication Management*, 2 (3), March, pp 288-93

Sterne, J. (1998) 'Virtual press box' on CIO Web Business Magazine on <www.cio com/archive/ webbusiness/090198_toc html>

Stone, N (1995) *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Business

Teather, D. (2000) 'Summer of spin', *Guardian*, 29 May, Media, p. 10

Temple, P. (1999) 'Survey: online investing -turning on', *Investors Chronicle*, 8 October

Theaker, A. (1997) 'Has anything really changed?', *Marketing*, November, pp. 12-14 Thompson, J.L. (1995)

Strategy in Action, Chapman and Hall Thompson and Pringle (1999) *Brand Spirit*, John Wiley
Tilson, D.J. (1993) 'The shaping of "eco-nuclear" publicity: the use of visitors' centres in public relations', *Media, Culture and Society*, 15 pp. 419-35
van der Laan, D. (2000) 'EU standards for PR', *CERP Newsletter*, January, pp 11-16
van Riel, C.B.M. (1995) ,*Pinciples of Cotporate Communication*, Prentice-Hall
van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997) 'Corporate identity; the concept, its measurement and management', *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-55
Varey. R. (1997) 'Public relations; the external publics context', in P.J. Kitchen (ed.) *Public Relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press
Varey R.J. and White J. (2000) 'The corporate communication system of managing', *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), pp. 5-11
Vernelle, 13. (1994) *Understanding and Using Groups;* Whiting and Birch

Vidal, J. (2000) 'This time it's personal', *Guardian*, 12 April, G2, pp. 2-3
VLV (1999) 'Broadcasting in Britain -what is its future?', Conference, Cambridge, 15 April
Wall, I. (2000) 'Does your charity take dirty money?', *Big Issue*, 24 January, pp. 19-20
Wells, M. (2000) 'BBC must reinvent itself', *Guardian*, 13 June, p. 9
Werbel, J.D. and Wortman, M.S. (2000) 'Strategic philanthropy. Responding to negative portrayals of corporate social responsibility', *Corporate Reputation Review*, 3 (2), Spring, pp. 124-36
Wheeler, D and Sillanpaa, M. (1997) The *Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing
White, J. (1991) *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Books
White, J (1999) 'Evaluation must show it can make an impilct', *PR* Week
White, J. and Dozier, D.M. (1992) 'Public relations and management decision making', in J.E. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum
White, J. and Mazur, L. (1995) *Strategic Communications Management*, Addison Wesley
Wilson, D.C. (1992) A *Strategy of Change*, Routledge
Windahl, S. and Signitzer, 8. with Olsen, J.T. (1992) *Using Communication Theory*, Sage
Wilcox, D.L., Ault, P.H. and Agee, W.K. (1992) *Public Relations Strategies and Tactics*, HarperCollins
Wileman, A. (1999) 'What's a customer worth?', *Management Today*, June, p. 95
Wilkinson, A. (1999) 'Cause for concern', *Marketing* Week, 11 February, pp. 28-31
Williams, G. (1994) *Britain's Media -How They Are Related*, CPBF
Williams, K.C (1981) *Behavioral Aspects of Marketing*, Heinemann Professional
Winner, K. (1993) *Effective PR Management*, 2nd edition, Kogan Page
Wolstenholme, S. (1997) 'Raising the standard', *IPR Journal*, October, pp. 12-14

مطابع الدار الهندسية/القاهرة
تليفون/فاكس : (٢٠٢) ٥٤٠٢٥٩٨

- خلاصة فكر و آراء نخبة متميزة من المهتمين بحقل العلاقات العامة التي أخذت أهميتها تتصاعد مع تصاعد أهمية النظام العالمي الجديد وأساليب الاتصالات الحديثة.
- يقدم النظريات و الممارسات التفصيلية والشاملة حول صناعة العلاقات العامة من منظور أركانها الأربعة الأساسية: السياق ، الاستراتيجية ، الأطراف والمستقبل.
- تقرأ فيه :
  - [illegible]
  - دور العلاقات العامة [illegible]
  - دور العلاقات العامة الاجتماعي
  - دور العلاقات العامة الاقتصادي
  - دور العلاقات العامة المستقبلي

لاغنى عنه لكل من يسعون الى التجديد واحداث التغيير.

والله ولي التوفيق

الناشر

عبد الحي أحمد فؤاد

صدر أيضا للناشر

- المراسلات الادارية والتجارية E/A
- فن الإعلان
- تبني الأفكار الجديدة في ظل العولمة
- العولمة الكونية
- كيفية بناء فرق عمل فعالة
- ادارة المشروعات الصغيرة
- دليل ادارة المشروعات
- استراتيجية الموارد البشرية
- سوء السلوك التنظيمي
- القيادة العليا والأداء
- المداخل الأساسية للعلاقات العامة «المداخل العامة»
- المنافسة العالمية
- ادارة مشروعات تحسين الأداء
- ثلاثية ادارة الجودة الشاملة TQM
- الأمن وادارة أمن المؤتمرات
- الدليل الصناعي الى أيزو 9000
- الدليل العملي في توظيف وادارة
- استراتيجية التغيير
- تنمية القيادة
- التقديم الفعال
- ادارة المؤسسات الصحفية
- المداخل الأساسية للعلاقات العامة «المدخ

دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة
القاهرة – مصر
تليفون: 6246252 فاكس: 6246265